

**EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PT. MULTI MEKAR LESTARI
CABANG SURABAYA**

SKRIPSI



Disusun Oleh :

MOHAMMAD FAIZIN
1632010058

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
JAWA TIMUR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

**EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN METODE
BALANCED SCORECARD DI PT. MULTI MEKAR LESTARI
CABANG SURABAYA**

Disusun Oleh :

MOHAMMAD FAIZIN

1632010058

Telah Melakukan Ujian Lisan

Surabaya, 10 September 2021

Dosen Pembimbing

Ir. Handoyo, MT

NIP. 19570209 198503 1003

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik

UPN "Veteran" Jawa Timur

Dr. Dra. Jariyah, MP

NIP. 19650403199103 2 001



KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR
FAKULTAS TEKNIK

Jl. Raya Rungkut Madya Gunung Anyar Telp. (031) 8706369 (Hunting). Fax. (031) 8706372 Surabaya 60294



SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mohammad Faizin
NPM : 1632010058
Program Studi : Teknik Industri
Alamat : Jl. KH. Imam Shodiqin RT.04/RW.01, Banjarsari, Manyar,
Gresik
No. HP : 083115085934
Alamat e-mail : mohammadfaizin.435@gmail.com

Dengan ini menyatakan bahwa isi sebagian maupun keseluruhan skripsi saya dengan judul :

EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED SCORECARD DI PT. MULTI MEKAR LESTARI CABANG SURABAYA

Adalah benar penelitian saya sendiri atau bukan plagiat hasil penelitian orang lain, diselesaikan tanpa menggunakan bahan-bahan yang tidak diijinkan dan saya ajukan sebagai persyaratan kelulusan program sarjana Teknik Industri Fakultas Teknik UPN "Veteran" Jawa Timur. Apabila ternyata pernyataan ini tidak benar, saya bersedia menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 15 September 2021

Mengetahui,

Koorprogdi Teknik Industri

Dr. Dira Ernawati, ST., MT
NIP. 19780602 202121 2 003

Yang Membuat Pernyataan



Mohammad Faizin
NPM. 1632010058



KETERANGAN REVISI

Mahasiswa di bawah ini:

Nama : Mohammad Faizin

NPM :1632010058

Program Studi : ~~Teknik Kimia~~ / Teknik Industri / ~~Teknologi Pangan~~ / ~~Teknik Lingkungan~~ /
~~Teknik Sipil~~

Telah mengerjakan revisi / ~~tidak ada revisi~~ *) ~~PRA RENCANA (DESAIN)~~ / SKRIPSI / TUGAS
~~AKHIR~~ Ujian Lisan Periode . _____ I _____, TA. _____ 2021/2022 _____.

Dengan judul : EVALUASI KINERJA DENGAN PENDEKATAN METODE BALANCED
SCORECARD DI PT. MULTI MEKAR LESTARI CABANG SURABAYA

Dosen Penguji yang memerintahkan revisi

1. Dr. Dira Ernawati, ST., MT.

()

2. Tranggono, ST., MT.

()

Surabaya, 15 September 2021

Menyetujui,

Dosen Pembimbing



Ir. Handoyo, MT.

NIP. 19570209 198503 1 003

Catatan: *) coret yang tidak perlu

ABSTRAK

PT. XYZ adalah perusahaan yang bergerak dibidang perdagangan batubara dan angkutan barang tambang yang memiliki cabang di Kota Surabaya. Sumber daya manusia yang andal berperan aktif dalam berjalannya kegiatan bisnis perusahaan. Selama pandemi Covid-19 khususnya pada empat bulan terakhir penjualan batubara PT. XYZ mengalami penurunan sebesar 15-25% dari penjualan bulan-bulan sebelumnya. Hal ini berdampak pada aspek finansial perusahaan dan proses bisnis internal tidak berjalan dengan baik. Oleh karena itu, perlu dilakukan adanya evaluasi pengukuran kinerja pada PT. XYZ dengan bantuan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode BSC digunakan dalam mengukur kinerja organisasi atau perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat meningkatkan kembali penjualan batu bara dari PT. XYZ. Data yang diperoleh menunjukkan kinerja karyawan pada perspektif keuangan dan pelanggan dikategorikan sedang, pada perspektif proses bisnis internal dikategorikan kurang dan pada perspektif pelatihan dan pengembangan dikategorikan baik.

Kata Kunci : *Analytical Hierarchy Process, Balanced Scorecard, Evaluasi Kinerja.*

ABSTRACT

PT. XYZ is a company engaged in coal trading and mining goods transportation which has a branch in the city of Surabaya. Reliable human resources play an active role in the running of the company's business activities. During the Covid-19 pandemic, especially in the last four months of coal sales, PT. XYZ experienced a decrease of 15-25% from the previous month's sales. This has an impact on the financial aspects of the company and internal business processes are not running well. Therefore, it is necessary to evaluate the performance measurement at PT. XYZ with the help of the Balanced Scorecard (BSC) method. The BSC method is used to measure the performance of an organization or company based on four perspectives, namely financial, customer, internal business processes, and growth and learning perspectives. It is hoped that this research can increase the return of coal sales from PT. XYZ. The data obtained shows that the employee's performance on the financial and customer perspectives is categorized as moderate, on the internal business process perspective it is categorized as poor and on the training and development perspective it is categorized as good.

Keywords: Analytical Hierarchy Process, Balanced Scorecard, Performance Evaluation

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah-Nya, serta diberikan kelancaran dalam penyusunan tugas akhir/skripsi dengan judul “Evaluasi Kinerja dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard di PT. Multi Mekar Lestari Cabang Surabaya” sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.

Penyusunan tugas akhir dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi syarat yang harus ditempuh oleh mahasiswa jenjang pendidikan Sarjana (Strata-1) Program Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

Tugas akhir ini dapat disusun dengan baik karena tidak lepas dari bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak yang membantu. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Akhmad Fauzi, MMT, selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu Dr. Dra. Jariyah, M.P selaku Dekan Fakultas Teknik UPN “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Dira Ernawati, ST., MT selaku Koordinator Program Studi Teknik Industri UPN “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Ir. Handoyo, MT selaku Dosen Pembimbing Skripsi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
5. Segenap staff dan dosen Fakultas Teknik UPN “Veteran” Jawa Timur yang telah memberikan banyak pengetahuan selama masa perkuliahan.
6. Pimpinan dan karyawan PT. Multi Mekar Lestari Cabang Surabaya yang banyak membantu menyelesaikan penyusunan laporan tugas akhir ini.
7. Orang tua dan keluarga yang selalu memberikan dukungan dan doa agar tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik.

8. Teman-teman saya yang telah memberikan dukungan dan bantuan.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang terlibat dalam penyusunan tugas akhir ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir/skripsi ini masih terdapat kesalahan dan kekurangan yang perlu diperbaiki. Oleh karena itu, kritik dan saran serta koreksi atas kekurangan yang ada didalamnya sangat diterima guna memperbaiki tugas akhir ini.

Akhir kata, semoga tugas akhir/skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak.

Surabaya, 15 September 2021

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
ABSTRAK	ix
ABSTRACT	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Asumsi.....	3
1.5 Tujuan Penelitian.....	3
1.6 Manfaat Penelitian.....	3
1.7 Sistematika Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengukuran Kinerja.....	6
2.1.1 Pengertian Kinerja.....	7
2.1.2 Penilaian Kinerja	10
2.1.3 Tujuan Penilaian Kinerja.....	11
2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	14
2.2 Kinerja Perusahaan.....	17

2.2.1	Pengertian Kinerja Perusahaan.....	17
2.2.2	Indikator Kinerja Perusahaan	20
2.2.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Perusahaan.....	21
2.2.4	Tujuan Penilaian Kinerja Perusahaan.....	24
2.3	Balance Scorecard	25
2.3.1	Menentukan dan Mengelola KPI.....	26
2.3.2	Perspetif Keuangan.....	30
2.3.3	Perspektif Pelanggan.....	34
2.3.4	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	36
2.3.5	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	39
2.3.6	Hubungan Antar Perspektif dalam Balanced Scorecard ...	42
2.4	Penelitian Terdahulu	43

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	56
3.2	Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	56
3.2.1	Variabel Terikat (<i>Dependent</i>).....	56
3.2.2	Variabel Bebas	57
3.3	Langkah-Langkah Pemecahan Masalah.....	60
3.4	Metode Pengumpulan Data	63
3.5	Metode Pengolahan Data	64
3.5.1	Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan.....	64
3.5.2	Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan.....	66
3.5.3	Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.....	68
3.5.4	Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	70

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Pengumpulan Data	71
4.1.1	Pengumpulan data Primer	72
4.1.2	Pengumpulan data Sekunder	73
4.2	Pengolahan Data.....	74
4.2.1	Visi dan Misi Perusahaan	74
4.2.2	Menentukan Key Performance Indikator	75
4.2.3	Perhitungan tiap Perspektif	77
4.2.3.1	Perspektif Keuangan	78
4.2.3.2	Perspektif Pelanggan	83
4.2.3.3	Perspektif PBI	86
4.2.3.4	Perspektif Pertubuhan dan Pembelajaran	89
4.2.4	Pembahasan	93

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan.....	98
5.2	Saran.....	99

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel.1.1 Data Penjualan Batubara.....	2
Tabel 2.1 Kriteria Pengukuran Current Ratio.....	27
Tabel 2.2 Kriteria Pengukuran Profit Margin.....	28
Tabel 2.3 Kriteria Pengukuran Operating Ratio.....	28
Tabel 2.4 Kriteria Pengukuran ROA.....	29
Tabel 2.5 Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan.....	30
Tabel 2.6 Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan.....	31
Tabel 2.7 Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan.....	31
Tabel 2.8 Kriteria Pengukuran Inovasi.....	32
Tabel 2.9 Kriteria Pengukuran Proses Operasi.....	32
Tabel 2.10 Kriteria Pengukuran Layanan Purna Jual.....	33
Tabel 2.11 Kriteria Pengukuran Retensi Karyawan.....	34
Tabel 2.12 Kriteria Pengukuran Produktifitas Karyawan.....	35
Tabel 2.13 Kriteria Pengukuran Pelatihan Karyawan.....	36
Tabel 3.1 Kriteria Pengukuran Current Ratio.....	64
Tabel 3.2 Kriteria Pengukuran Profit Margin.....	64
Tabel 3.3 Kriteria Pengukuran Operating Ratio.....	65
Tabel 3.4 Kriteria Pengukuran ROA.....	65
Tabel 3.5 Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan.....	66
Tabel 3.6 Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan.....	66
Tabel 3.7 Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan.....	67
Tabel 3.8 Kriteria Pengukuran Inovasi.....	67

Tabel 3.9 Kriteria Pengukuran Proses Operasi.....	68
Tabel 3.10 Kriteria Pengukuran Layanan Purna Jual.....	68
Tabel 3.11 Kriteria Pengukuran Retensi Karyawan.....	69
Tabel 3.12 Kriteria Pengukuran Produktifitas Karyawan.....	70
Tabel 3.13 Kriteria Pengukuran Pelatihan Karyawan.....	71
Tabel 4.1 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) dari masing – masing perspektif....	72
Tabel 4.2 Laporan Keuangan PT. Multi Mekar Lestari Tahun 2018-2020.....	75
Tabel 4.3 Data Pelanggan PT. Multi Mekar Lestari Tahun 2018-2020.....	75
Tabel 4.4 Data Karyawan PT. Multi Mekar Lestari Tahun 2018-2020.....	76
Tabel 4.5 Current Ratio.....	77
Tabel 4.6 Profit Margin.....	78
Tabel 4.7 Operating Ratio.....	79
Tabel 4.8 ROA.....	81
Tabel 4.9 Akuisisi Pelanggan.....	82
Tabel 4.10 Retensi Pelanggan.....	83
Tabel 4.11 Probability Customer.....	85
Tabel 4.12 Retensi karyawan.....	88
Tabel 4.13 Produktifitas karyawan.....	90
Tabel 4.14 Data Pelatihan Karyawan.....	91
Tabel 4.15 Pelatihan Karyawan.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar.1.1 Grafik Penjualan Batubara.....	2
Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif.....	42
Gambar 2.2 Tiga level Hierarki.....	44
Gambar 3.1 Langkah-langkah Pemecahan Masalah.....	49