

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN METODE *STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS AND
REPORTING TECHNIQUE (SMART) SYSTEM***

DI PT. KERTA RAJASA RAYA

SKRIPSI



Disusun Oleh :

MAZDA RACHMA QUNUTI

1532010004

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"
SURABAYA**

2019

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

**DENGAN METODE *STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS*
*AND REPORTING TECHNIQUE (SMART) SYSTEM***

DI PT. KERTA RAJASA RAYA

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Program Studi Teknik Industri



DISUSUN OLEH :

MAZDA RACHMA QUNUTI

NPM. 1532010004

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS TEKNIK

UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN"

JAWA TIMUR

2019

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Mazda Rachma Qunuti

NPM : 1532010004

Program Studi : Teknik Industri

Alamat : Jl. Kawung RT 01 RW 02, Mangunsuman, Siman, Ponorogo

No. HP : 085655077028

Alamat e-mail : mazdarachmaqunuti@gmail.com

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

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS AND REPORTING TECHNIQUE (SMART) SYSTEM DI PT. KERTA RAJASA RAYA

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, 20 September 2019

Mengetahui,

Koorprogdi Teknik Industri

Yang Membuat Pernyataan



Dr. Dira Ernawati, ST. MT
NPT. 3 7806 04 0200 1



Mazda Rachma Qunuti
NPM. 1532010004



KETERANGAN REVISI

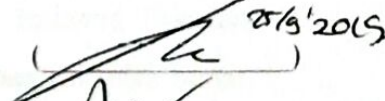
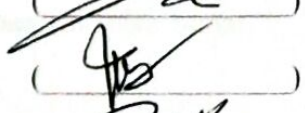
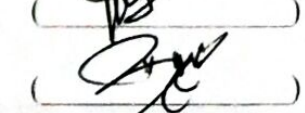
Mahasiswa dibawah ini :

Nama : Mazda Rachma Qunuti
NPM : 1932010004
Jurusan : Teknik Industri

Telah mengerjakan revisi / tidak ada revisi *) PRA RENCANA (DESIGN) / SKRIPSI /
TUGAS AKHIR Ujian Lisan Gelombang II TA. 2019/2020 dengan judul :
ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
METODE STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS AND REPORTING
TECHNIQUE (SMART SYSTEM) DI PT KERTA RAJASA RAYA

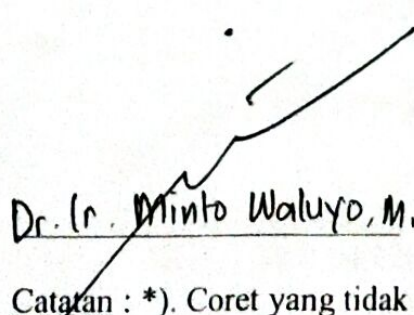
Surabaya,

Dosen Penguji yang memerintahkan Revisi :

1. Dr. Farida Pulansari, ST, MT ()
2. Ir. Erlina P, M.T ()
3. Enny Ariyanti, ST, MT ()
4. _____ (_____)

Mengetahui :

Dosen Pembimbing,


Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M

Catatan : *). Coret yang tidak perlu

LEMBAR PENGESAHAN

SKRIPSI

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN

**DENGAN METODE *STRATEGIC MANAGEMENT ANALYSIS*
*AND REPORTING TECHNIQUE (SMART) SYSTEM***

DI PT. KERTA RAJASA RAYA

Oleh :

MAZDA RACHMA QUNUTI

NPM. 1532010004

Telah Melaksanakan Ujian Lisan

Surabaya, 13 September 2019

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Ir. Minto Waluyo, MM.

NIP. 19611130 199003 1 001

Ir. Iriani, MMT

NIP. 19621126 198803 2 001

Mengetahui,

Dekan Fakultas Teknik

Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Dr. Dra. Jariyah, MP.

NIP. 19650403 199103 2 001

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan Skripsi ini yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Strategic Management Analysis And Reporting Technique (SMART) System* Di PT. Kerta Rajasa Raya”**.

Tujuan dari penyusunan Skripsi ini guna memenuhi syarat kurikulum tingkat sarjana (S1) pada program Studi Teknik Industri Fakultas Teknik di Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis mendapatkan banyak sekali bimbingan dan juga bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu ada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. Akhmad Fauzi, MMT. Selaku Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
2. Ibu Dr. Dra. Jariyah, M.P., Selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
3. Ibu Dr. Dira Ernawati, ST.MT. Selaku Koordinator Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.
4. Bapak Dr. Ir. Minto Waluyo, M.M dan Ibu Ir. Iriani, M.MT selaku dosen pembimbing yang banyak membantu saya menyelesaikan skripsi.
5. Bapak dan Ibu penguji yang membantu dalam membenahan laporan skripsi saya ini serta bantuan-bantuan lainnya.

6. Semua dosen dan staff UPN yang membantu saya dalam proses menyelesaikan studi.
7. Untuk Kedua orang tua saya, Bapak Panut dan Ibu Suwarniati yang selalu mendoakan dan menyediakan segala fasilitas terbaik untuk studi saya.
8. Adik Rizal Dwi Laksono, yang selalu menjadi alasan saya tidak berhenti menjadi contoh terbaik baginya.
9. Untuk teman-teman Gopoh – Gopoh Gaya (Nailil, Nada, Nike, Via, Shintya, dan Tintin) yang mendorong agar tidak terlena dengan kemalasan.
10. Untuk Afif, Yusuf, Andri, Imam, dan yang lain tak bisa disebut satu persatu karena telah menjadi teman dengar dan bicara yang solutif untuk segala drama skripsi ini.
11. Untuk Teman-Teman Teknik Industri angkatan 2015 yang sudah memberikan dukungan hingga Skripsi ini terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa Skripsi masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun guna memperbaiki di masa yang akan datang. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat sekaligus dapat menambah wawasan bagi semua pihak yang membutuhkan.

Surabaya, 13 September 2019

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL

HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

KATA PENGANTAR..... iii

DAFTAR ISI..... v

DAFTAR TABELviii

DAFTAR GAMBAR xi

DAFTAR LAMPIRAN..... xii

ABSTRAK xiii

ABSTRACT xiv

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar Belakang 1

1.2 Rumusan Masalah 3

1.3 Batasan Masalah 3

1.4 Asumsi 4

1.5 Tujuan Penelitian 4

1.6 Manfaat Penelitian 4

1.7 Sistematika Penulisan 5

BAB II TINJAUAN PUSTAKA..... 7

2.1 Kinerja 7

2.1.1 Pengertian Kinerja 7

2.1.2 Variabel Kinerja 8

2.1.3 Pengukuran Kinerja 19

2.1.4 *Key Performance Indicator* (KPI) 20

2.2 Metode Pengukuran Kinerja	26
2.2.1 <i>Strategic Management Analysis and Reporting Technique</i> (<i>SMART</i>) System	28
2.3 <i>Analytic Hierarchy Process</i> (AHP)	30
2.3.1 Prinsip Pokok <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	32
2.3.2 Langkah – langkah dalam Metode AHP	32
2.3.3 Perhitungan Bobot Elemen	35
2.4 <i>Objective Matrix</i> (OMAX)	36
2.4.1 Langkah – langkah OMAX	38
2.5 <i>Traffic Light System</i> (TLS)	41
2.6 Peneliti Terdahulu	42
BAB III METODE PENELITIAN	46
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	46
3.2 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional Variabel	46
3.2.1 Identifikasi Variabel	46
3.2.2 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.3 Langkah – Langkah Pemecahan Masalah	50
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	59
4.1 Pengumpulan Data.....	59
4.1.1 Indentifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	59
4.1.2 Penstukturan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI)	60
4.1.3 Data Kuantitatif KPI	62
4.2 Pengolahan Data	71
4.2.1 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	71

4.2.2 <i>Scoring System</i> dengan OMAX dan TLS	84
4.2.3 Analisa Pengukuran Kinerja	89
4.2.4 Usulan Perbaikan.....	92
4.3 Hasil dan Pembahasan	95
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	96
5.1 Kesimpulan	96
5.2 Saran	97

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Variabel Finansial	11
Tabel 2.2 Pemilihan Pelanggan.....	14
Tabel 2.3 Akuisisi Pelanggan.....	15
Tabel 2.4 Mempertahankan Pelanggan	16
Tabel 2.5 Pertumbuhan Pelanggan.....	16
Tabel 2.6 Indikator Kunci Kinerja Pelanggan.....	17
Tabel 2.7 <i>Key Performance Indicator</i> UKM Kripik Singkong	24
Tabel 2.8 <i>Key Performance Indicator</i> Perusahaan Manufaktur Gaharu	25
Tabel 2.9 <i>Random Indeks</i>	35
Tabel 2.10 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	35
Tabel 3.1 Kerangka Strategi Objektif <i>Key Performance Indicator</i>	56
Tabel 4.1 Variabel Level, Prespektif, KPI	60
Tabel 4.2 Jumlah Profit	62
Tabel 4.3 Jumlah Pendapatan.....	62
Tabel 4.4 Saldo Kas	63
Tabel 4.5 Jumlah Permintaan Nasional.....	63
Tabel 4.6 Jumlah Permintaan Internasional	63
Tabel 4.7 Jumlah Produksi	64
Tabel 4.8 Jumlah Pemeliharaan Alat Produksi	64
Tabel 4.9 Jumlah Pemeliharaan Alat Non Produksi	64
Tabel 4.10 Jumlah Keluhan Pelanggan.....	65
Tabel 4.11 Durasi Waktu Pelanggan Kepada Pelanggan.....	65

Tabel 4.12 Jumlah Pelanggan Baru.....	65
Tabel 4.13 Jumlah Pelanggan Tetap	66
Tabel 4.14 Presentase Penggunaan Alat	66
Tabel 4.15 Presentase Penggunaan Bahan Baku.....	66
Tabel 4.16 Jumlah Kapasitas Produksi	67
Tabel 4.17 Presentase Produk Terpenuhi.....	67
Tabel 4.18 Pencapaian Target Produksi.....	67
Tabel 4.19 Ketepatan Spesifikasi <i>Order</i>	68
Tabel 4.20 Banyak Produk Cacat.....	68
Tabel 4.21 Presentase Absensi Karyawan	68
Tabel 4.22 Data dari KPI Setiap Level	69
Tabel. 4.23 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI pada Level	72
Tabel 4.24 Bobot Pada Level	72
Tabel 4.25 Matrik Data Mencari Vektor <i>Eign</i> Level	73
Tabel 4.26 Mencari Nilai α -max Level.....	73
Tabel 4.27 Perbandingan Matrik Berpasangan Pada P1 – P2	75
Tabel 4.28 Perbandingan Matrik Berpasangan Pada P3 – P5	75
Tabel 4.29 Perbandingan Matrik Berpasangan Pada P6 – P9	75
Tabel 4.30 Bobot Pada P1 – P2	75
Tabel 4.31 Matrik Data Mencari Vektor <i>Eign</i> Prespektif	76
Tabel 4.32 Mencari Nilai α -max Prespektif.....	76
Tabel 4.33 Tabel Bobot Prepektif	78
Tabel 4.34 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI1 – KPI3	79
Tabel 4.35 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI4 – KPI5	79

Tabel 4.36 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI7 – KP8	79
Tabel 4.37 Perbandingan Matrik Berpasangan KP9 – KPI12	79
Tabel 4.38 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI13 – KPI4.....	79
Tabel 4.39 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI15 – KPI7	80
Tabel 4.40 Perbandingan Matrik Berpasangan KPI9 – KPI20	80
Tabel 4.41 Bobot Pada KPI	80
Tabel 4.42 Matrik Data Mencari Vektor <i>Eign</i> KPI	81
Tabel 4.43 Mencari Nilai α -max KPI.....	81
Tabel 4.44 Tabel Bobot KPI.....	83
Tabel 4.45 Hasil OMAX dan TLS	86
Tabel 4.46 Daftar KPI yang Termasuk ke dalam Kategori Hijau.....	87
Tabel 4.47 Daftar KPI yang Termasuk ke dalam Kategori Kuning.....	87
Tabel 4.48 Daftar KPI yang Termasuk ke dalam Kategori Merah	88
Tabel 4.49 Pengukuran KPI PT. Kerta Rajasa Rasa 2018	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuisisioner

Lampiran 2 : Perhitungan AHP

Lampiran 3 : Perhitungan OMAX

Abstrak

PT. Kerta Rajasa Raya adalah sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi karung. Pengukuran kinerja sangat penting dilakukan oleh perusahaan untuk memenangkan persaingan bisnis. Selama ini, PT. Kerta Rajasa Raya belum pernah melakukan penilaian kinerja perusahaan secara menyeluruh. Aspek Finansial yang menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan, sedangkan aspek non finansial belum mendapat perhatian khusus. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui indikator yang berpengaruh dalam dalam pengukuran kinerja, serta memperoleh rekomendasi perbaikan berdasarkan metode SMART (*Strategic Management Analysis and Reporting Techniques*) System. Proses pengolahan yaitu pembobotan dengan *Analitycal Hierarchy Process (AHP)*, selanjutnya *scoring system* dengan *Objective Matrix (OMAX)* dan *Traffic Light System (TLS)*. Hasil penelitian dari 20 *Key Performance Indicator (KPI)* yang termasuk kategori hijau sebanyak 12 KPI, kuning 2 KPI, dan merah 6 KPI. Indeks performa kinerja sebesar 6,81 masuk dalam kategori kuning. Hal tersebut mengindikasikan kinerja perusahaan belum memenuhi target dan masih perlu dilakukan perbaikan. Usulan perbaikan untuk meningkatkan kinerja perusahaan untuk KPI yang dalam kategori merah dan kuning diantaranya melakukan perhitungan terperinci aliran dana operasional produksi, giat melakukan promosi pada konsumen, melakukan pemeliharaan alat produksi, teliti dalam menyelesaikan pesanan pelanggan, menjaga loyalitas pelanggan dengan menjaga kualitas produk dan pelayanan, melakukan perencanaan persediaan secara terperinci, dan menyusun rencana produksi efektif dan efisien.

Kata Kunci: AHP, KPI, SMART System , OMAX, TLS

Abstract

PT. Kerta Rajasa Raya is a manufacturing company that produces sacks. Performance measurement is very important to be done by companies to win business competition. During this time, PT. Kerta Rajasa Raya has never conducted a comprehensive company performance evaluation. Financial aspects are the benchmark of company success, while the non-financial aspects have not received special attention. This study aims to determine the influential indicators in measuring performance, and obtain recommendations for improvement based on the SMART (Strategic Management Analysis and Reporting Techniques) System method. The processing process is weighting with the Analytical Hierarchy Process (AHP), the subsequent scoring system with the Objective Matrix (OMAX) and the Traffic Light System (TLS). The results of the study of 20 Key Performance Indicators (KPI) included in the green category were 12 KPI, yellow 2 KPI, and red 6 KPI. The performance index of 6.81 is included in the yellow category. This indicates the company's performance has not met the target and still needs improvement. Proposed improvements to improve company performance for KPIs in the red and yellow categories include conducting detailed calculations of production operational fund flow, actively promoting consumers, conducting maintenance of production equipment, being careful in completing customer orders, maintaining customer loyalty by maintaining product and service quality, carry out detailed inventory planning, and develop effective and efficient production plans.

Keywords: AHP, KPI, SMART System , OMAX, TLS