

repository.ub.ac.id

**PENGGUNAAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS  
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* DAN  
*OBJECTIVES MATRIX*  
(Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh :

**FIRDANIS SETYANING HANDIKA  
NIM. 0910670020 – 67**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS TEKNIK  
MALANG  
2013**



**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGUNAAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS  
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* DAN  
*OBJECTIVES MATRIX*  
(Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)**

**SKRIPSI  
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



Disusun oleh :

**FIRDANIS SETYANING HANDIKA**  
NIM. 0910670020 – 67

Telah diperiksa dan disetujui oleh :

**Dosen Pembimbing I**

**Dosen Pembimbing II**

**Nasir Widha Setyanto, ST., MT.**  
NIP. 19700914 200501 1 001

**Remba Yanuar Efranto, ST., MT.**  
NIP. 19840116 200812 1 003

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGUNAAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI  
UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS  
*ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS* DAN  
*OBJECTIVES MATRIX***

**(Studi Kasus: PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang)**

**SKRIPSI  
KONSENTRASI MANAJEMEN SISTEM INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik

Disusun oleh :

**FIRDANIS SETYANING HANDIKA  
NIM. 0910670020 – 67**

Skripsi ini telah diuji dan dinyatakan lulus pada  
tanggal 5 Juli 2013

**Skripsi I**

**Skripsi II**

**Prof. Dr. Ir. Pratikto, MMT.  
NIP. 194611101 198103 1 001**

**Dra. Murti Astuti, MSIE.  
NIP. 19610620 198603 2 001**

**Komprehensif**

**Ishardita Pambudi Tama ST., MT., Ph.D.  
NIP. 19730819 199903 1 002**

**Mengetahui,  
Ketua Program Studi Teknik  
Industri**

**Nasir Widha Setvanto, ST., MT.  
NIP. 19700914 200501 1 001**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah SKRIPSI ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur plagiarasi, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (SARJANA TEKNIK) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

**Malang, 5 Juli 2013**  
**Mahasiswa,**

**Firdanis Setyaning Handika**  
**NIM. 0910670020**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya maka penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Tidak lupa shalawat serta salam kita haturkan pada junjungan Nabi Besar Muhammad SAW. Laporan skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Strata satu (S-1) di Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.

Setelah melewati berbagai kesulitan yang dihadapi, terutama keterbatasan kemampuan penulis, skripsi ini dapat diselesaikan berkat adanya bantuan dari semua pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, Drs. Burhanuddin, M.Pd dan Sulikah, atas perhatian, kasih sayang, doa, dan dukungan yang diberikan kepada penulis dalam penyelesaian tugas akhir ini.
2. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing I dan Ketua Program Studi Teknik Industri atas waktu dan segala kebaikan, bimbingan, dan arahan yang telah diberikan kepada penulis untuk kesempurnaan tugas akhir ini.
3. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan waktu dan segala kebaikan, bimbingan, dan arahan yang telah diberikan kepada penulis untuk kesempurnaan tugas akhir ini.
4. Bapak Hary Sudjono, S.Si., MT., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak memberikan saran dan masukan kepada penulis.
5. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Ketua Kelompok Dasar Konsentrasi Manajemen Sistem Industri sekaligus Dosen Pengamat atas saran, bantuan, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
6. Bapak Ir. Mochamad Choiri MT., Bapak Arif Rahman, ST., MT., Ibu Ceria Farela Mada T., ST., MT., selaku Dosen Pengamat atas saran, bantuan, bimbingan, dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis.
7. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., Bapak Prof. Dr. Ir. Pratikto, MMT., dan Ibu Dra. Murti Astuti, MSIE., selaku Dosen Penguji yang telah banyak memberikan saran dan nasihat kepada penulis.
8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Teknik Industri yang telah banyak memberikan semangat, bantuan, serta ilmu kepada penulis.



9. Seluruh jajaran staf karyawan PSTI Universitas Brawijaya atas kesabaran dan bantuan dalam proses administrasi selama masa studi kuliah.
10. *Branch Manager* PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
11. *Customer Service Officer* PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang yang telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan selama penelitian.
12. *Head Teller, Micro Manager, Business Banking Manager, dan Corporate Manager* yang meluangkan waktu untuk membantu penulis dalam pengambilan data.
13. Ardiansyah Handika dan Gita Handayani Ermanza serta saudara-saudara atas doa, kasih sayang, dan semangat yang diberikan selama menyelesaikan tugas akhir ini.
14. Adiputra Nugraha atas doa dan perhatian yang diberikan serta selalu memberi motivasi kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir.
15. Andini Irma Dewi, Durry Darrojatul Aula, Riga Pamungkas Nugraheni, Nikita Hanugrani, Etta Wahyu Ramadhan, teman seperjuangan selama penyelesaian tugas akhir.
16. Seluruh teman Teknik Industri Universitas Brawijaya angkatan 2009, atas doa dan semangat yang diberikan kepada penulis.
17. Segenap pihak yang telah mendukung terselesaikannya tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Dalam setiap langkah tidak lepas dari kesalahan. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran sangat diharapkan. Penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca sekaligus dapat menjadi bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut.

Malang, 5 Juli 2013

Penulis



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	x
<b>SUMMARY</b> .....	xi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Rumusan Masalah .....	3
1.4 Batasan Masalah .....	4
1.5 Tujuan Penelitian .....	4
1.6 Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
2.1 Penelitian Terdahulu .....	5
2.2 Bank .....	6
2.3 Pengukuran Kinerja .....	7
2.3.1 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	7
2.3.2 Manfaat Pengukuran Kinerja .....	8
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.4.1 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
2.4.1.1 Perspektif Finansial .....	10
2.4.1.2 Perspektif Pelanggan .....	11
2.4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	12
2.4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	13
2.4.2 Hubungan Antar Perspektif .....	14
2.4.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.5 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	15



2.6	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	16
2.6.1	Langkah-langkah Perhitungan AHP .....	17
2.6.2	Skala Perbandingan Berpasangan .....	17
2.6.3	Perhitungan <i>Consistency Index (CI)</i> dan <i>Consistency Ratio (CR)</i> ... ..	18
2.7	<i>Objective Matrix (OMAX)</i> .....	19
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....		22
3.1	Jenis Penelitian .....	22
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian .....	22
3.3	Metode Pengambilan Data .....	22
3.4	Sumber Data Penelitian .....	25
3.5	Diagram Alir Penelitian .....	25
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....		27
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	27
4.1.1	Sejarah PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	27
4.1.2	Visi PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	28
4.1.3	Misi PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	28
4.1.4	Tujuan PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	28
4.1.5	Strategi PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	28
4.1.6	Struktur Organisasi PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	29
4.1.7	Budaya Kerja .....	30
4.1.8	Layanan dan Produk .....	31
4.2	Sistem Pengukuran Kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	34
4.3	Identifikasi <i>Strategy Objectives</i> .....	37
4.3.1	Peta Strategi ( <i>Strategy Map</i> ) <i>Strategy Objectives</i> .....	40
4.3.2	Identifikasi Program Inisiatif dan Aktivitas .....	43
4.4	Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, <i>Strategy Objectives</i> , Program Inisiatif dan Aktivitas .....	47
4.5	Pengukuran Kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. ....	52
4.5.1	<i>Scoring System</i> dengan Metode OMAX dan <i>Traffic Light System</i> ..	53
4.5.2	Analisis Hasil Pengukuran Kinerja .....	58
4.5.2.1	Program Inisiatif Kategori Merah .....	60
4.5.2.2	Program Inisiatif Kategori Kuning .....	62
4.5.2.3	Ringkasan Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan Program Inisiatif Kategori Merah dan Kuning .....	68



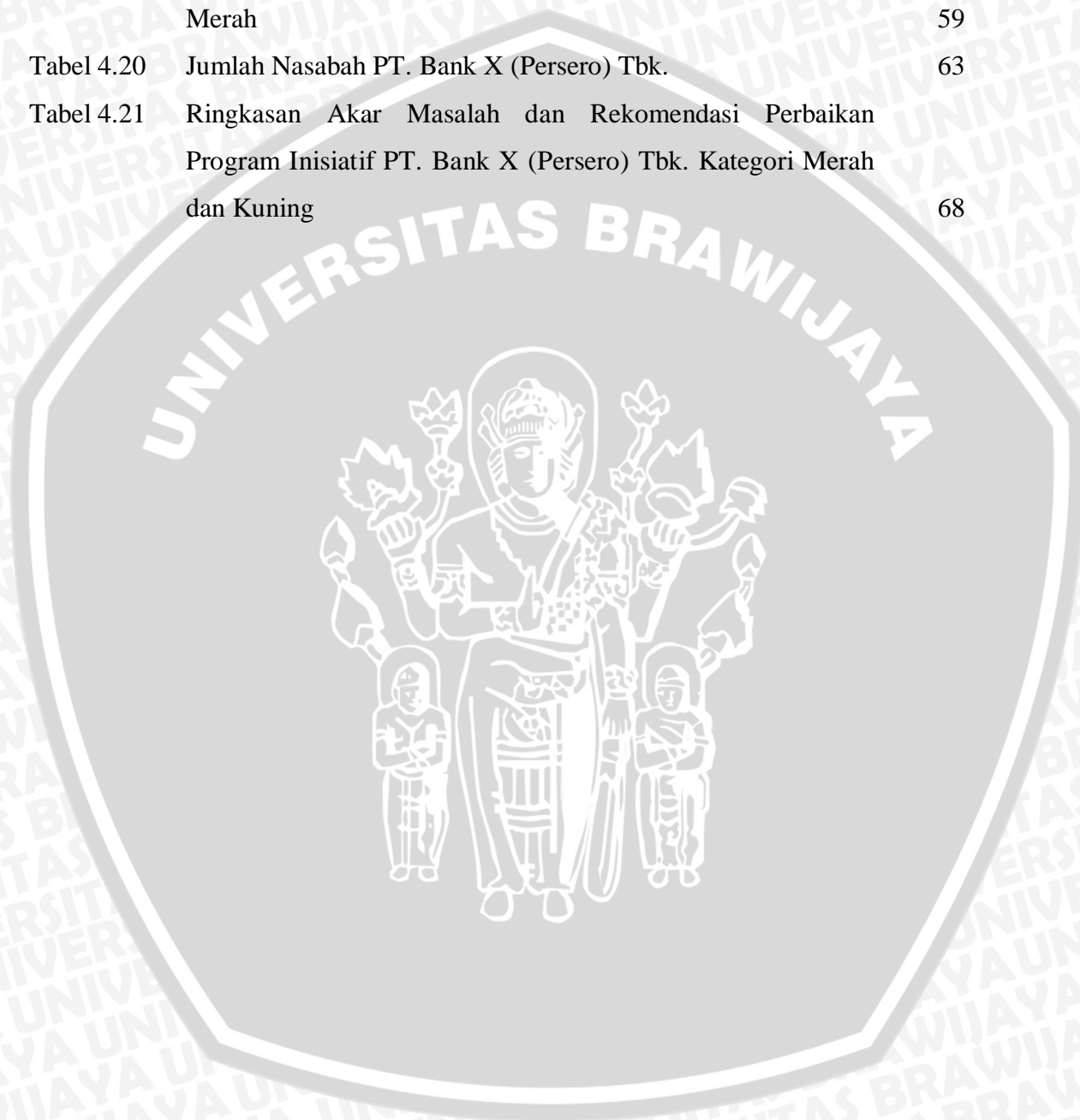
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	70
5.1 Kesimpulan .....	70
5.2 Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	



## DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian	5
Tabel 2.2	Skala Nilai Perbandingan Berpasangan	18
Tabel 2.2	Nilai <i>Random Index</i> (RI)	19
Tabel 4.1	Skala Penilaian Kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk.	35
Tabel 4.2	Pengukuran Kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. Tahun 2010	35
Tabel 4.3	Rentang Nilai Kinerja Perusahaan PT. Bank X (Persero) Tbk.	36
Tabel 4.4	<i>Strategy Objectives</i> PT. Bank X (Persero) Tbk.	37
Tabel 4.5	Program Inisiatif, dan Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.	43
Tabel 4.6	Pembobotan Antar Perspektif PT. Bank X (Persero) Tbk.	48
Tabel 4.7	Pembobotan Antar <i>Strategy Objectives</i> PT. Bank X (Persero) Tbk.	48
Tabel 4.8	Pembobotan Antar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk.	50
Tabel 4.9	Pembobotan Antar Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk.	50
Tabel 4.10	Data Target dan Realisasi Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk. Tahun 2009	52
Tabel 4.11	Data Target dan Realisasi Aktivitas PT. Bank X (Persero) Tbk. Tahun 2010	52
Tabel 4.12	Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif <i>Financial</i> Berdasarkan OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	55
Tabel 4.13	Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif <i>Customer</i> Berdasarkan OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	55
Tabel 4.14	Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif <i>Internal Business Process</i> Berdasarkan OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	56
Tabel 4.15	Skema Pengukuran Kinerja Aktivitas Perspektif <i>Learning and Growth</i> Berdasarkan OMAX dan <i>Traffic Light System</i>	56
Tabel 4.16	Skema Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Bank X (Persero) Tbk.	57

Tabel 4.17	Daftar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Hijau	59
Tabel 4.18	Daftar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Kuning	59
Tabel 4.19	Daftar Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Merah	59
Tabel 4.20	Jumlah Nasabah PT. Bank X (Persero) Tbk.	63
Tabel 4.21	Ringkasan Akar Masalah dan Rekomendasi Perbaikan Program Inisiatif PT. Bank X (Persero) Tbk. Kategori Merah dan Kuning	68





## DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
Gambar 2.1	Hubungan Antar Perspektif	14
Gambar 2.2	Skema Penilaian Berdasarkan Model OMAX	20
Gambar 3.1	Diagram Alir Penelitian	26
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Bank X (Persero) Tbk.	29
Gambar 4.2	<i>Strategy Map Strategy Objectives</i> PT. Bank X (Persero) Tbk.	42
Gambar 4.3	<i>Root Cause Analysis</i> Menurunnya Keuntungan Cabang	61
Gambar 4.4	<i>Root Cause Analysis</i> Menurunnya Kesetiaan Nasabah	64
Gambar 4.5	<i>Root Cause Analysis</i> Tingginya Absensi Keterlambatan Pegawai	66
Gambar 4.6	<i>Root Cause Analysis</i> Kinerja IT Belum Optimal	67



## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
Lampiran 1.	Kuesioner Rancangan <i>Strategy Objectives</i> , Program Inisiatif, dan Aktivitas	74
Lampiran 2.	Rekapan Kuesioner Rancangan <i>Strategy Objectives</i> , Program Inisiatif, dan Aktivitas	77
Lampiran 3.	Kuesioner Pembobotan Tingkat Kepentingan Perspektif, <i>Strategy Objectives</i> , Program Inisiatif, dan Aktivitas	81
Lampiran 4.	Perhitungan Bobot Perspektif, <i>Strategy Objectives</i> , Program Inisiatif, dan Aktivitas	86
Lampiran 5.	Perhitungan Skema Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT. Bank X (Persero) Tbk.	92



## RINGKASAN

**Firdanis Setyaning Handika**, Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juni 2013, *Penggunaan Metode Balanced Scorecard Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Perusahaan Berbasis Analytical Hierarchy Process dan Objectives Matrix*, Dosen Pembimbing: Nasir Widha Setyanto dan Remba Yanuar Efranto.

PT. Bank X (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank pemerintah di Indonesia yang kegiatannya yaitu menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan serta menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya. Untuk mengetahui performansi perusahaan, PT. Bank X (Persero) Tbk. telah melakukan pengukuran kinerja. Namun, selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan PT. Bank X (Persero) Tbk. hanya berdasarkan pada satu aspek saja yaitu aspek finansial, sedangkan aspek yang lain belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengukuran kinerjanya. Pengukuran kinerja secara finansial tidaklah cukup mencerminkan kinerja perusahaan sesungguhnya, sehingga dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang komprehensif sebagai tolok ukur pencapaian target perusahaan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard*. Metode ini menggunakan empat perspektif dalam pengukuran kinerjanya yaitu *financial*, *customer*, *internal business process*, serta *learning and growth*. Dengan mempertimbangkan kinerja finansial dan nonfinansial, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara komprehensif sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai performansi suatu perusahaan secara akurat. Pengukuran kinerja dalam penelitian ini juga didukung oleh beberapa metode, meliputi *Analytical Hierachy Process* (AHP) untuk mengetahui skala nilai prioritas, *Objectives Matrix* (OMAX) yang digunakan dalam melakukan *scoring system* serta *Traffic Light System* untuk mengkategorikan hasil pencapaian kinerja.

Hasil dari penelitian ini adalah nilai indeks total kinerja perusahaan sebesar 8,95. Sesuai dengan *Traffic Light System*, nilai tersebut masuk dalam kategori hijau dan menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. secara keseluruhan sudah mencapai performansi yang diharapkan. Pada penelitian ini, terdapat 16 program inisiatif yang teridentifikasi. Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan OMAX dan dilanjutkan dengan analisis menggunakan *Traffic Light System*, 12 program inisiatif termasuk dalam kategori hijau, 3 program inisiatif dalam kategori kuning, dan 1 program inisiatif dalam kategori merah.

Kata kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, AHP, OMAX, *Traffic Light System*



## SUMMARY

**Firdanis Setyaning Handika**, Industrial Engineering, Faculty of Engineering, University of Brawijaya, June 2013, *The Using of Balanced Scorecard Method to Improve Company's Performance Based on Analytical Hierarchy Process and Objectives Matrix*, Supervisors: Nasir Widha Setyanto and Remba Yanuar Efranto.

PT. Bank X (Persero) Tbk. is one of the state-owned bank in Indonesia that are collecting fund from the people in the form of saving and spending it to the people in credit or other forms. To determine the company's performance, PT. Bank X (Persero) Tbk. has been done the performance measurement. However, recent performance measurement in PT. Bank X (Persero) is based on only one aspect, that is financial aspect, whereas the other aspect have not been used as a consideration. Measurement of financial performance is not adequate to describe the company performance, so it needs a more comprehensive performance measurement method as a benchmark achievement of the company's target.

The method used in this research is Balanced Scorecard. This method used four perspectives in the performance measurement, which are financial, customer, internal business process, and learning and growth. By considering the financial and nonfinancial performance, Balanced Scorecard can be used to measure the performance comprehensively so it can acquire a company's performance accurately. Performance measurement in this research is also supported by several methods, which are Analytical Hierachy Process (AHP) to identify the scale of the priority value, Objectives Matrix (OMAX) used in scoring system, and Traffic Light System to categorize the results of performance achievement.

The result of this research is total index value of the company's performance, which is 8,95. According to Traffic Light System, the value belongs to the green category and indicates that the performance of PT. Bank X (Persero) Tbk. as a whole has reached the expected performance. In this research, there are 16 initiative programs were identified. Based on the calculation by OMAX and analysis using Traffic Light System, 12 initiative programs in the green category, 3 initiative programs in the yellow category, and 1 initiative program in the red category.

**Keywords:** Performance Measurement, Balanced Scorecard, AHP, OMAX, Traffic Light System