

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN  
METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM*  
DI PT BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO)**

**SKRIPSI  
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**MUHAMMAD TAUFIQ PRADISTIA  
NIM. 135060701111073**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS TEKNIK  
MALANG  
2018**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. 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 jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 4 Januari 2018

Mahasiswa



Muhammad Taufiq Pradistia

NIM. 135060701111073

# LEMBAR PENGESAHAN

## PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN METODE *INTEGRATED PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM* DI PT BANK TABUNGAN NEGARA (PERSERO)

### SKRIPSI

#### TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**MUHAMMAD TAUFIQ PRADISTIA**

**NIM. 135060701111073**

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada  
tanggal 4 Januari 2018

**Dosen Pembimbing I**

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

**Dosen Pembimbing II**

**Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT.**  
NIP. 19890519 201504 1 002

Mengetahui,

**Ketua Jurusan Teknik Industri**



**Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.**  
NIP. 19741115 200604 1 002

## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Integrated Performance Measurement System* di PT Bank Tabungan Negara (Persero)”** dengan baik dan tepat waktu.

Skripsi ini disusun sebagai bagian dari proses memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S-1) pada Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya. Setelah melewati berbagai tahapan, skripsi ini dapat diselesaikan berkat bantuan, semangat, motivasi, dan dorongan dari berbagai pihak. Penulis sepatutnya menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan dan kesabaran tanpa henti dari awal penulis memasuki dunia perkuliahan sampai dengan penulis dapat menyelesaikan skripsi.
2. Keluarga tersayang, khususnya Bapak dan Ibu yang telah memberikan dukungan berupa fisik dan materi, doa yang tidak pernah putus, kesabaran, serta kasih sayang sehingga penulis dapat terus termotivasi untuk menyelesaikan skripsi, serta Atika Khairana Pradistia yang selalu memberikan doa dan dukungan untuk penulis.
3. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya.
4. Bapak Nasir Widha Setyanto, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing I atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan arahan, masukan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
5. Bapak Rio Prasetyo Lukodono, ST., MT., sebagai Dosen Pembimbing II atas kesabaran dalam membimbing penulis, memberikan arahan, masukan, motivasi, serta ilmu yang sangat berharga bagi penulis hingga terselesaikannya skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu Dosen, serta karyawan Jurusan Teknik Industri yang telah membagi ilmu akademik maupun non-akademik dan berbagai pengalaman hidup selama dalam dunia perkuliahan.
7. Sahabat Wacana Cindhy, Meiyyer, Tomo, Benita, Fahriz, Irun, Rama dan Liant yang sudah menjadi teman dan keluarga yang selalu memberikan semangat dan tawa selama menjalani masa perkuliahan ini.
8. Teman-teman kontrakan Bunga Camalia 9 yang sudah meramaikan suasana rumah dengan tawa.

9. Teman rental Alan dan Adit yang sudah menemani diakhir penyelesaian skripsi ini agar tetap semangat dan tidak jenuh.
10. Teman Labschool Naufal yang sudah menjadi saudara perantauan dan memberikan nuansa SMA di kota ini.
11. Mba us yang telah membantu mempersiapkan hal-hal yang diperlukan untuk skripsi.
12. Seluruh keluarga angkatan 2013 Jurusan Teknik Industri Universitas Brawijaya atas kebersamaan, semangat, doa, dan kerjasama selama ini.
13. Seluruh pihak untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu dan yang sangat berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa skripsi ini mungkin belum sempurna karena keterbatasan ilmu dari penulis dan kendala-kendala yang terjadi selama pengerjaan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran untuk penyempurnaan tulisan di waktu yang akan datang. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat dan dapat digunakan untuk penelitian dan pengembangan yang lebih lanjut.

Malang, Januari 2018

Penulis

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	vii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	ix
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>RINGKASAN</b> .....	xiii
<b>SUMMARY</b> .....	xv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	3
1.3 Rumusan Masalah .....	3
1.4 Tujuan Penelitian .....	3
1.5 Manfaat Penelitian .....	4
1.6 Batasan Masalah.....	4
1.7 Asumsi .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	5
2.1 Penelitian Terdahulu .....	5
2.2 Pengukuran Kinerja.....	7
2.3 <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i> .....	8
2.3.1 Tahapan <i>Integrated Performance Measurement System (IPMS)</i> .....	10
2.3.2 Komponen Utama IPMS .....	11
2.4 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i> .....	15
2.5 Pengukuran Kinerja Sebelumnya .....	15
2.6 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i> .....	19
2.6.1 Formulasi Matematis .....	19
2.6.2 Langkah Perhitungan AHP .....	19
2.6.3 Perhitungan <i>Consistency Index (CI)</i> dan <i>Consistency Ratio (CR)</i> .....	20
2.7 <i>Objective Matrix (OMAX)</i> .....	21
2.8 Traffic Light System .....	22
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	25
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	25

3.3 Langkah-Langkah Penelitian .....	25
3.3.1 Tahapan Pendahuluan .....	25
3.3.2 Tahapan Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	26
3.3.3 Tahapan Analisis dan Kesimpulan .....	30
3.4 Diagram Alir Penelitian .....	31
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>33</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	33
4.1.1 Profil Perusahaan .....	33
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	34
4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan .....	34
4.1.4 Rencana Strategi PT Bank Tabungan Negara (Persero).....	35
4.2 Sistem Pengukuran Kinerja Sebelumnya.....	36
4.3 Identifikasi Level Perusahaan .....	39
4.4 Identifikasi <i>Stakeholder</i> .....	40
4.5 Identifikasi <i>Stakeholder Requirement</i> .....	42
4.6 Identifikasi <i>External Monitor</i> .....	45
4.7 Identifikasi <i>Objective</i> .....	48
4.8 Identifikasi <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) .....	52
4.9 Pembobotan KPI.....	55
4.10 Penyusunan <i>Performance Measurement Record System</i> .....	65
4.11 Pengukuran Kinerja Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	66
4.12 <i>Scoring System</i> Dengan Metode OMAX dan <i>Traffic Light System</i> .....	68
4.13 Analisis Hasil .....	76
4.14 Rekomendasi Perbaikan.....	78
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>91</b>
5.1 Kesimpulan .....	91
5.2 Saran .....	92
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>95</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Sasaran Strategis PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tahun 2016 .....	2
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu .....	6
Tabel 2.2	Skala Nilai Perbandingan Berpasangan .....	19
Tabel 2.3	Nilai <i>Random Index</i> (RI) .....	21
Tabel 4.1	Hasil Pengukuran Kinerja Sebelumnya .....	38
Tabel 4.2	Jumlah Tenaga Kerja Kantor Pusat PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	41
Tabel 4.3	Jumlah Pemasok PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	42
Tabel 4.4	Jumlah Nasabah PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	42
Tabel 4.5	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Pemegang Saham dan Investor .....	43
Tabel 4.6	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Tenaga Kerja .....	43
Tabel 4.7	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Nasabah .....	43
Tabel 4.8	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Pemasok .....	44
Tabel 4.9	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Mitra dan Kolaborator .....	44
Tabel 4.10	<i>Stakeholder Requirement</i> Untuk Masyarakat .....	45
Tabel 4.11	Identifikasi <i>External Monitor</i> .....	46
Tabel 4.12	<i>Objectives</i> Untuk Pemegang Saham dan Investor .....	38
Tabel 4.13	<i>Objectives</i> Untuk Tenaga Kerja .....	49
Tabel 4.14	<i>Objectives</i> Untuk Nasabah .....	49
Tabel 4.15	<i>Objectives</i> Untuk Pemasok .....	50
Tabel 4.16	<i>Objectives</i> Untuk Mitra dan Kolaborator .....	50
Tabel 4.17	<i>Objectives</i> Untuk Masyarakat .....	51
Tabel 4.18	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Pemegang Saham dan Investor .....	52
Tabel 4.19	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Tenaga Kerja .....	53
Tabel 4.20	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Nasabah .....	53
Tabel 4.21	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Pemasok .....	54
Tabel 4.22	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Mitra dan Kolaborator .....	54
Tabel 4.23	<i>Key Performance Indicator</i> Untuk Masyarakat .....	55
Tabel 4.24	Pembobotan Antar <i>Stakeholder</i> PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	59
Tabel 4.25	Pembobotan <i>Objectives</i> PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	59
Tabel 4.26	Pembobotan KPI Pemegang Saham dan Investor .....	61
Tabel 4.27	Pembobotan KPI Tenaga Kerja .....	62
Tabel 4.28	Pembobotan KPI Nasabah .....	62

Tabel 4.29 Pembobotan KPI Pemasok .....	63
Tabel 4.30 Pembobotan KPI Mitra dan Kolaborator .....	63
Tabel 4.31 Pembobotan KPI Masyarakat .....	63
Tabel 4.32 Nilai Pembobotan KPI PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	64
Tabel 4.33 Contoh <i>Performance Measurement Record Sheet</i> KPI PI-3 .....	66
Tabel 4.34 Data Target dan Pencapaian KPI PT Bank Tabungan Negara (Persero) .....	67
Tabel 4.35 Pengukuran Kinerja KPI Pemegang Saham dan Investor .....	70
Tabel 4.36 Pengukuran Kinerja KPI Tenaga Kerja.....	71
Tabel 4.37 Pengukuran Kinerja KPI Nasabah .....	72
Tabel 4.38 Pengukuran Kinerja KPI Pemasok .....	73
Tabel 4.39 Pengukuran Kinerja KPI Mitra dan Kolaborator .....	74
Tabel 4.40 Pengukuran Kinerja KPI Masyarakat.....	75
Tabel 4.41 Daftar KPI Dalam Kategori Hijau.....	76
Tabel 4.42 Daftar KPI Dalam Kategori Kuning .....	77
Tabel 4.43 Daftar KPI Dalam Kategori Merah .....	77
Tabel 4.44 Daftar Kriteria <i>Service Excellence</i> MRI Satpam .....	84
Tabel 4.45 Daftar Kriteria <i>Service Excellence</i> MRI Teller .....	85
Tabel 4.46 Daftar Kriteria <i>Service Excellence</i> MRI Customer Service .....	85
Tabel 4.47 Kota Penyalur KPR Terbesar .....	88

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Level bisnis IPMS .....	10
Gambar 2.2	Skema penilaian berdasarkan metode OMAX.....	22
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian .....	31
Gambar 4.1	Struktur organisasi PT Bank Tabungan Negara (Persero).....	34
Gambar 4.2	Bagan pembobotan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero).....	57

Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner <i>Stakeholder Requirement</i> .....	95
Lampiran 2	Kuesioner <i>External Monitor</i> .....	98
Lampiran 3	Kuesioner <i>Objectives</i> .....	100
Lampiran 4	Kuesioner KPI.....	103
Lampiran 5	Kuesioner Perbandingan Berpasangan .....	107
Lampiran 6	<i>Performance Measurement Record Sheet</i> .....	116
Lampiran 7	Perhitungan Bobot KPI.....	133

Halaman ini sengaja dikosongkan

## RINGKASAN

**Muhammad Taufiq Pradistia**, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Brawijaya, Januari 2018, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Integrated Performance Measurement System di PT Bank Tabungan Negara (Persero)*, Dosen Pembimbing: Nasir Widha Setyanto dan Rio Prasetyo Lukodono

Pencapaian suatu sasaran strategis yang telah dibuat perusahaan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kinerja. Dalam pengukuran kinerja terdapat indikator-indikator kinerja, dimana nilai dari indikator-indikator kinerja inilah yang menjadi tolak ukur dari pencapaian sasaran strategis perusahaan. Pengukuran kinerja yang dilakukan PT Bank Tabungan Negara (Persero) selama ini tidak memperhatikan kebutuhan seluruh stakeholdernya dengan ditunjukkan tidak adanya indikator kinerja dari aspek investor, pemasok, tenaga kerja dan masyarakat. Hal tersebut membuat Bank BTN mengalami kendala dalam mencapai sasaran strategis yang mencakup keempat aspek tersebut, yaitu perbaikan proses pengadaan untuk meningkatkan kualitas operasional, mendorong kemandirian keuangan melalui inklusi finansial yang bertujuan meningkatkan akses keuangan formal kepada masyarakat, membangun kebanggaan bersikap laku profesional dan mengurangi pegawai yang menghambat budaya organisasi dan memberikan *sustainable value* kepada investor. Oleh karena itu, PT Bank Tabungan Negara (Persero) perlu melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terintegrasi dengan memperhatikan kebutuhan dari tiap stakeholdernya.

*Integrated Performance Measurement System* (IPMS) merupakan model yang tepat dalam melakukan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan menyeluruh, dimana model ini menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai titik awal dalam melakukan perancangan sistem pengukurannya dan akan menghasilkan Key Performance Indicator (KPI) dari tiap *stakeholder* tersebut. Penggunaan metode IPMS ini dikombinasikan dengan metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk menghitung bobot dari masing-masing KPI yang teridentifikasi. Selain itu juga digunakan *Objective Matrix* (OMAX) dan *Traffic Light System* untuk menilai kinerja tiap KPI dan mengetahui KPI mana yang memerlukan perbaikan.

Berdasarkan *scoring system* dengan menggunakan OMAX dan *Traffic Light System* didapatkan 36 KPI berada dikategori hijau yang menandakan KPI tersebut telah mencapai atau melebihi target yang ditentukan, 11 KPI berada dikategori kuning yang menandakan perusahaan perlu berhati-hati terhadap kinerja KPI tersebut dan 3 KPI berada dikategori merah yang menandakan kinerja dari KPI tersebut berada jauh dibawah target yang ditentukan dan memerlukan perbaikan dengan segera. Rekomendasi perbaikan yang diajukan untuk KPI yang berada dikategori merah ada tiga, yaitu memperkuat komposisi pendanaan untuk memperbaiki kinerja *loanable fund ratio*, membuat jadwal pemeliharaan preventif menggunakan metode *age replacement* untuk mengurangi persentase kerusakan fasilitas kerja dan penggunaan sistem *voting* dalam penentuan jadwal *regular meeting* dengan pihak mitra dan kolaborator dan tempat *regular meeting* akan diadakan di aula menara Bank BTN untuk memudahkan pengaturan jadwal *regular meeting* dengan mitra dan kolaborator.

**Kata Kunci:** *Integrated Performance Measurement System*, Perbankan, *Traffic Light System*

Halaman ini sengaja dikosongkan



## SUMMARY

**Muhammad Taufiq Pradistia**, *Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering Universitas Brawijaya, January 2018, Corporate Performance Measurement Using Integrated Performance Measurement System in PT Bank Tabungan Negara (Persero), Supervisors: Nasir Widha Setyanto and Rio Prasetyo Lukodono.*

Achievement of a strategic goal that has been set by a company can be seen by implementing performance measurement. In performance measurement there are Key Performance Indicators (KPIs), in which the score of each KPIs are becoming the benchmark for the company's strategic goals achievement. Performance measurement conducted by PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk did not consider some aspects like investor, supplier, employee and society, which indicated by the lack of performance indicators from those four aspects. As a result, Bank BTN Tbk has a problem in achieving strategic goals that consider those aspects, which are improvement of procurement processes to improve operational quality, encourage financial self-sufficiency through financial inclusion aimed at improving formal financial access to the community, building pride in professional behavior and reducing employees that hamper organizational culture and provide sustainable value to investors. Therefore, PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk need to develop a holistic and integrated performance measurement model by incorporating the need of every stakeholders.

Integrated Performance Measurement System (IPMS) is the right model for conducting a holistic performance measurement, where this model uses stakeholder needs as a starting point for designing its performance measurement system. The implementation of IPMS will be combined with Analytical Hierarchy Process (AHP) method to calculate the weight of each identified KPIs. It is also use Objective Matrix (OMAX) and Traffic Light System to score the performance of each KPIs and to obtain information which KPI that needs corrective action.

Based on scoring system using OMAX and Traffic Light System, 36 KPIs identified to be in the green zone which indicates that these KPIs already achieve its target, where 11 KPIs identified to be in the yellow zone which indicates Bank BTN need to improve the performance of these KPIs and 3 KPIs identified to be in the red zone which indicates that the performance of these KPIs are well below the specified target and require immediate corrective actions. There are three proposed corrective actions for KPIs that are in the the red zone, which are strengthening funding composition to improve loanable fund ratio performance, create a preventive maintenance schedule using the age replacement method to reduce the percentage of work facility damage and using voting system to determine regular meeting schedule with partners and collaborators, where regular meeting will be held in Bank BTN tower hall to facilitate the scheduling of regular meeting with partners and collaborators.

**Keywords:** Banking, Integrated Performance Measurement System, Traffic Light System

Halaman ini sengaja dikosongkan