

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA PADA PT BAKRIELAND
DEVELOPMENT TBK**

TUGAS AKHIR



Sandra Fitriyani

1132003029

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK DAN ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS BAKRIE**

JAKARTA

2017

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA PADA PT BAKRIELAND
DEVELOPMENT TBK**

TUGAS AKHIR

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik



Sandra Fitriyani

1132003029

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK DAN ILMU KOMPUTER
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
2017**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tugas Akhir ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan benar.**

Nama : Sandra Fitriyani

NIM : 1132003029

Tanda Tangan : 

Tanggal : 25 Agustus 2017

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh :

Nama : Sandra Fitriyani

NIM : 1132003029

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Teknik dan Ilmu Komputer

Judul Skripsi : Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran
Kinerja Pada PT Bakrieland Development Tbk


Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Pembahas dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik pada program studi Teknik Industri, Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Rizal Silalahi, Ir., MBA

()

Penguji I : Gunawarman Hartono, Ir., M.Eng

()

Penguji II : Edo Suryopratomo, ST, MSc.

()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 25 Agustus 2017

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis ucapkan pada kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan berkat, rahmat, taufik, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir tentang “**Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Bakrieland Development Tbk**” tepat waktu. Shalawat serta salam juga senantiasa penulis ucapkan kepada Nabi Muhammad SAW.

Dalam penyusunan tugas akhir ini penulis mendapat banyak bantuan, saran, dan motivasi dari berbagai pihak, oleh sebab itu penulis ingin mengucapkan rasa terima kasih yang begitu besar kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kekuatan, berkah dan ridhonya untuk menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Bapak Slamet Riyadi dan Ibu Mugiyati selaku orang tua penulis yang selalu memberikan do’a, dukungan, serta motivasi untuk penulis.
3. Ibu Prof. Ir. Sofia W. Alisjahbana, M.Sc., Ph.D., selaku rektor Universitas Bakrie.
4. Bapak Ir. Esa Haruman Wiraatmaja, M.Sc.Eng, Ph.D selaku Dekan Fakultas Teknik dan Ilmu Komputer Universitas Bakrie
5. Bapak Ir. Gunawarman Hartono, M.Eng., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Bakrie
6. Bapak Rizal Silalahi, Ir., MBA selaku Dosen pembimbing tugas akhir yang telah meluangkan waktu dan pikirannya untuk membantu dan mengarahkan penulis dalam penyelesaian tugas akhir.
7. Seluruh dosen Program Studi Teknik Industri Universitas Bakrie yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis selama masa perkuliahan dan masa penulisan tugas akhir.
8. Bapak Andre Satria selaku pembimbing penulis di PT Bakrieland Development Tbk yang telah memberikan arahan dan bimbingan dalam penulisan laporan, serta berbagi banyak sekali pengetahuan selama pelaksanaan tugas akhir.

9. Teman-teman mahasiswa Program Sudi Teknik Industri angkatan 2013 yang telah memberikan dukungan semangat dan masukan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tugas akhir ini.
10. Teman-teman Basmala 2013, 2014, dan 2015 yang selalu memberikan semangat dan doa yang tulus ikhlas sehingga penulis selalu merasakan kebahagiaan memiliki sahabat-sahabat akhirat seperti kalian.
11. Yulinda Timur, Ferdania Prasasti, Nova Arandika, **Quarto Nanda Alfikri**, Humaidi Ash-Shiddieq, Dita Angelita, Natasya Delanau, Gangga Taratu, Vito Farisan, dan Arjuna Tree Juni yang selalu setia mendengarkan isi hati penulis dan selalu siap membantu penulis selama penyusunan Tugas Akhir ini.

Penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada pihak-pihak yang telah disebutkan diatas karena atas bantuan pihak-pihak tersebut baik dalam bentuk apapun, penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir ini. Penulis berharap agar laporan tugas akhir ini sesuai dengan harapan para tim penilai.

Penulis menyadari bahwa laporan kerja praktik ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang dapat membangun untuk penulis maupun laporan tugas akhir ini agar menjadi lebih baik lagi. Penulis berharap semoga laporan tugas akhir ini dapat memberikan banyak manfaat.

Jakarta, Agustus 2017

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Sandra Fitriyani
NIM : 1132003029
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknik dan Ilmu Komputer
Jenis Tugas Akhir : Kuantitatif Kualitatif

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Perancangan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Bakrieland Development Tbk

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/ formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 25 Agustus 2017

Yang menyatakan



(Sandra Fitriyani)

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT
PENGUKURAN KINERJA PADA PT BAKRIELAND DEVELOPMENT TBK**

Sandra Fitriyani

ABSTRAK

Perkembangan bisnis di era globalisasi saat ini menimbulkan persaingan yang cukup ketat. Perubahan yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antar perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain, menyebabkan pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Diperlukan suatu standard pengukuran kinerja yang tepat sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai tujuannya. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam melakukan pengukuran kinerja yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dianggap sebagai suatu metode pengukuran kinerja yang tepat karena mengukur kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan serta dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Studi dilakukan dengan analisis visi misi perusahaan, analisis tujuan jangka panjang perusahaan, analisis IFE dan EFE yang kemudian dicocokkan pada matriks Internal-Eksternal dan analisis strategi perusahaan dengan matriks SWOT. Langkah selanjutnya adalah merumuskan sasaran-sasaran strategi dan KPI yang dipetakan berdasarkan lima perspektif sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard*. Masing-masing perspektif, sasaran strategi, dan KPI tersebut kemudian dibobot tingkat kepentingannya berdasarkan tinjauan literatur, diskusi dengan pihak perusahaan, dan hasil pengamatan penulis terhadap keadaan perusahaan menggunakan metode AHP. Perspektif yang menjadi prioritas utama bagi PT Bakrieland adalah perspektif keberlanjutan (*sustainability*) dengan bobot tertinggi senilai 0.435. Sedangkan sasaran strategi yang menjadi prioritas adalah mencapai *financial sustainability* dengan bobot senilai 0.186, dan untuk KPI yang menjadi prioritas adalah Peningkatan presentase EBITDA dengan bobot senilai 0.637.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*), Analisis SWOT, Peta Strategi (*Strategy Map*), AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

**DESIGNING BALANCED SCORECARD AS PERFORMANCE
MEASUREMENT TOOL AT PT BAKRIELAND DEVELOPMENT TBK**

Sandra Fitriyani

ABSTRACT

The Business development in this era of globalization pose a tight competition. Tremendous changes in competition, production, marketing, human resource management and handling of intercompany transactions with the customer and the company with other companies, led to corporate performance measurement becomes important for management to evaluate the performance of the company and planning purposes, in the future. Requires an appropriate performance measurement standards as a benchmark company in achieving its goals. One way that can be used in the measurement of performance is by the method of Balanced Scorecard. Balanced Scorecard is considered as a method of measuring the right performance for measuring the performance of companies from financial and non financial aspects as as in terms of internal and external companies. Study conducted by analysis of the company's vision and mission, analysis of the company's long term goals, analysis of IFE and EFE matrix which is then matched to the Internal-External matrix and analysis company's strategy with SWOT matrix. The next step is to formulate objectives mapped strategy into five perspectives, strategic objectives and key performance indicators are then weighted interest rate based on literature review, discussion with the company and the observation that have been done by the writer in the company using AHP method. The top priority perspective for PT Bakrieland Development is a sustainability perspective with the highest weight worth 0.435. While the top priority strategic objectives is to achieve financial sustainability by weight worth 0.186, and for key performance indicators (KPI) which become the top priority is increase of EBITDA by weight worth 0.637.

Keywords : *Performance Measurement, Balanced Scorecard, IFE (Internal Factor Evaluation) and EFE (External Factor Evaluation), SWOT Analysis, Strategy Map, Analytical Hierarchy Process*

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Batasan Masalah.....	6
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.5.1 Manfaat Teoritis	6
1.5.2 Manfaat Praktis	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	7
BAB II	9
2.1 Sistem Pengukuran Kinerja	9
2.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	10
2.1.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja	10
2.2 Visi, Misi dan Strategi.....	11
2.2.1 Visi Perusahaan.....	11
2.2.2 Misi Perusahaan	11

2.2.3	Strategi Perusahaan	12
2.3	<i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.1	Gambaran Umum <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.3.2	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.3.3	Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan.....	21
2.3.4	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.3.5	Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategis.....	31
2.4	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.5	Peta Strategi.....	35
2.6	<i>Key Performance Indicators (KPI)</i>	37
2.7	<i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	37
2.8	Sistem Manajemen Terintegrasi.....	40
2.9	Penelitian Terdahulu.....	42
BAB III	45
3.1	Desain Penelitian	45
3.2	Objek Penelitian	45
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	45
3.4	Alat dan Metode Pengumpulan Data Penelitian.....	46
3.5	Diagram Alir Penelitian.....	47
3.5.1	Tahap perumusan	47
3.5.2	Tahap perancangan sistem pengukuran kinerja	48
3.5.3	Tahap akhir.....	49
BAB IV	51
4.1	Gambaran Umum Perusahaan	51
4.1.1	Sejarah Perkembangan PT Bakrieland Development Tbk.....	51
4.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	51
4.1.3	Pengkajian Visi Misi Perusahaan.....	52
4.1.4	Struktur Perusahaan dan Struktur Organisasi	57
4.1.5	Gambaran Umum Proses Bisnis Perusahaan	59

4.2	Pengukuran Kinerja yang Digunakan PT Bakrieland Development Tbk	61
4.3	Analisis IFE dan EFE	62
4.3.1	Faktor-faktor Internal Perusahaan.....	62
4.3.2	Faktor-faktor Eksternal Perusahaan	64
4.3.3	Analisis Matriks Internal-Eksternal	68
4.3.4	Analisis SWOT	70
4.4	Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) PT Bakrieland Development Tbk 74	
4.4.1	Perspektif Keberlanjutan (<i>Sustainability</i>)	75
4.4.2	Perspektif Keuangan (<i>Finance</i>).....	76
4.4.3	Perspektif Pelanggan (<i>Customer</i>).....	76
4.4.4	Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Process</i>)	77
4.4.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth</i>)	77
4.5	Penentuan Ukuran Pencapaian Sasaran Strategis (KPI).....	79
4.5.1	Perspektif Keberlanjutan.....	82
4.5.2	Perspektif Keuangan	85
4.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	86
4.5.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	87
4.6	Pembobotan dengan Metode AHP	88
4.6.1	Hasil Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	89
4.6.2	Hasil Pembobotan Sasaran Strategis dalam setiap Perspektif BSC	90
4.6.3	Hasil Pembobotan Global	96
BAB V	101
5.1	Kesimpulan.....	101
5.2	Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	106

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Kinerja Keuangan Bakrieland Berdasarkan Pendapatan Bersih Tahun 2010-2015	3
Gambar 1.2 Grafik Kinerja Saham PT Bakrieland Development Tbk Tahun 2010	3
Gambar 1.3 Grafik Kinerja Saham PT Bakrieland Development Tbk Tahun 2013	4
Gambar 2.1 Kerangka Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja	10
Gambar 2.2 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja startegi perusahaan	17
Gambar 2.3 Penjabaran Visi ke Dalam Tujuan dan Sasaran Startegi	17
Gambar 2.4 Keseimbangan Sasaran-sasaran Stratejik	20
Gambar 2.5 Model hubungan sebab-akibat	22
Gambar 2.6 <i>Customer Core Measurement</i>	26
Gambar 2.7 <i>Generic Value Model</i> – Perspektif Proses Bisnis Intrenal	29
Gambar 2.8 Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
Gambar 2.9 Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Setiap Tahapan Sistem Manajemen Strategis	32
Gambar 2.10 Tahap Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	35
Gambar 2.11 Kerangka Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	36
Gambar 2.12 The Management System : Linking Strategy to Operations	42
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	50
Gambar 4.1 Tujuan jangka panjang Bakrieland tahun 2013-2020	57
Gambar 4.2 Struktur Anak Perusahaan PT Bakrieland Development	58
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT Bakrieland Development Tbk	59
Gambar 4.4 Rancangan Peta Strategi PT Bakrieland Development Tbk	79

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ukuran Kinerja dalam 4 Perspektif *Balanced Scorecard* 21

Tabel 2.2 Tabel skala perbandingan berpasangan saaty 38

Tabel 2.3 Tabel nilai random X 40

Tabel 2.4 Penelitian Terdahulu Berdasarkan Jurnal 43

Tabel 4.1 Matriks Evaluasi Faktor Internal PT Bakrieland Development Tbk 65

Tabel 4.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT Bakrieland Development 67

Tabel 4.3 Matriks SWOT PT Bakrieland Development Tbk..... 70

Tabel 4.4 Ukuran KPI PT Bakrieland Development Tbk 80

Tabel 4.5 Nilai pembobotan untuk setiap perspektif 89

Tabel 4.6 Nilai Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Keberlanjutan..... 90

Tabel 4.7 Nilai Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Keuangan 92

Tabel 4.8 Nilai Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Pelanggan..... 93

Tabel 4.9 Nilai Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif Proses Bisnis Internal
..... 94

Tabel 4.10 Nilai Pembobotan Sasaran Strategis pada Perspektif pembelajaran dan
pertumbuhan..... 95

Tabel 4.11 Nilai Pembobotan Global untuk Perspektif, Sasaran Strategis dan KPI... 97

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Susunan Hirarki AHP pada *Balanced Scorecard*
- Lampiran 2 : Susunan Hirarki dan Bobot dari setiap perspektif, sasaran strategis, dan KPI *Balanced Scorecard* pada software *expert choice*
- Lampiran 3 : Bobot Global KPI dari setiap sasaran strategis perspektif *Balanced Scorecard*
- Lampiran 4 : Bobot masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*
- Lampiran 5 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *sustainability*
- Lampiran 6 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *finance*
- Lampiran 7 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *customer*
- Lampiran 8 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *internal business process*
- Lampiran 9 : Bobot masing-masing sasaran strategis perspektif *learning and growth*
- Lampiran 10 : Bobot masing-masing KPI perspektif *sustainability*
- Lampiran 11 : Bobot masing-masing KPI perspektif *finance*
- Lampiran 12 : Bobot masing-masing KPI perspektif *customer*
- Lampiran 13 : Bobot masing-masing KPI perspektif *internal business process*
- Lampiran 14 : Bobot masing-masing KPI perspektif *learning and growth*
- Lampiran 15 : Pertanyaan Wawancara
- Lampiran 16 : Kuesioner IFE dan EFE
- Lampiran 17 : Foto Produk dan Layanan Properti PT Bakrieland Development Tbk