

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DAN *ANALYTIC NETWORK PROCESS* (ANP)**

(Studi Kasus pada PT. Setiaji Mandiri)

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat sarjana S-1

Program Studi Teknik Industri



diajukan oleh

Ahmad Rosid

05660022

Kepada

PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI

FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI

UIN SUNAN KALIJAGA

YOGYAKARTA

2009



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI / TUGAS AKHIR

Hal : Persetujuan Skripsi

Lamp : 1 Bandel Skripsi

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama mahasiswa : Ahmad Rosid

NIM : 05660022

Judul skripsi : Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan *Analytic Network Process* (ANP) di PT. Setiaji Mandiri

Jurusan / Fakultas : Teknik Industri / Sains dan Teknologi

Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Sains dan Teknologi Jurusan/Program Studi Teknik Industri UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata satu dalam bidang Teknik Industri.

Dengan ini kami berharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Pembimbing II

Tutik Fariyah, S.T

NIP. 19800706 200501 2 007

Yogyakarta, 13 Januari 2010

Pembimbing I

Ninda Nurfitri, M.T



Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

FM-UINSK-BM-05-07/R0

PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : UIN.02/D.ST/PP.01.1/297/2010

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (ANP) (Studi Kasus pada PT. Setiaji Mandiri)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :
Nama : Ahmad Rosid
NIM : 05660022
Telah dimunaqasyahkan pada : 28 Januari 2010
Nilai Munaqasyah : A

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Ninda Nur Fitri, MT

Penguji I

Arya Wirabuana, M.Sc
NIP.19770127 200501 1 002

Penguji II

Ira Setyaningsih, M.T
NIP. 19790326 200604 2 002

Yogyakarta, 2 Februari 2010

UIN Sunan Kalijaga

Fakultas Sains dan Teknologi

Dekan



Dra. Maizer Said Nahdi, M.Si
NIP.19550427 198403 2 001

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirobbil'alamin Puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-NYA pada makhluk sekalian alam, karena dengan rahmat dan hidayah Nya sehingga dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.

Skripsi ini tidak akan pernah ada tanpa bantuan, arahan, dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu sebagai wujud rasa syukur kepada Allah SWT penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dra. Maizer Said Nahdi, M.Si selaku Dekan Fakultas Sains dan Teknologi Univesitas Islam Negeri Sunan Kalijaga
2. Muchammad Abrori S.Si, M.Kom. selaku Ketua Prodi dan Pembimbing Akademik Jurusan Teknik Industri.
3. Ninda Nurfitri, M.T selaku Pembimbing I Tugas Akhir Skripsi. yang telah mencurahkan waktu, perhatian dan keikhlasan dalam mengarahkan penulis dengan penuh kesabaran. Semoga Allah membalas dengan banyak kebaikan.
4. Tutik Farihah, S.T selaku Pembimbing II Tugas Akhir Skripsi.yang selalu memberikan motivasi, nasehat dan bimbingan dengan penuh kesabaran. Semoga segala kebaikan selalu menyertainya.
5. Ibu Vonna Netty selaku Pimpinan PT.Setiaji Mandiri yang memberikan waktu dan tempat untuk penelitian.

6. Meria Andriyani, S.H selaku Manager HRD PT. Setiaji Mandiri yang selalu meluangkan waktu dan segala bantuan dalam menyelesaikan penelitian.
7. Bapak Warsono selaku Manager Produksi PT. Setiaji Mandiri yang memberikan ijin dan segala kemudahan pada saat penelitian
8. Orang tua tercinta dan seluruh keluargaku yang selalu mendo'akan dan selalu mendukung serta memberikan dorongan yang sangat besar.
9. Semua pihak yang ikut andil dalam penyusunan Tugas Akhir yang tidak dapat penyusun sebutkan satu per satu.

Penyusun menyadari bahwa Tugas akhir ini masih terdapat banyak kekurangan, untuk itu segala kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan penyusunan laporan selanjutnya.

Yogyakarta, 13 Januari 2010

Penyusun

PERSEMBAHAN

Tugas akhir ini ku persembahkan kepada MU ya Illahi Rabbi atas segala curahan kekuatan, kemampuan dan kehendakmu sehingga hambamu ini dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan baik. Engkau juga ciptakan orang-orang yang senantiasa membantu dalam penyusunan Tugas Akhir :

1. Bapak dan Ibu yang selalu dan selalu memberikan motivasi, perhatian, doa dan pengorbanan yang tak pernah lelah dan semuanya tercurah hanya untuk diriku.
2. mbak Hikmah dan adikku Diah yang mengorbankan semuanya baik perhatian, dukungan dan MAAFIN AKU wahai saudaraku atas semuanya.
3. PUJININGATI terima kasih yang selalu membangunkan semangatku, tak lelah menemaniku, perhatian dan selalu sabar atas keadaan diriku. Semoga kita disatukan dalam satu sujud.
4. mbak NAFI dan mbak FITRI yang selalu mendengar keluhanku, dan memberikan semangat untuk selalu maju.
5. teman-teman seperjuanganku, sagi, subhan, ahmad, afreez, ihwan, agus, iko, jaa, fitri, yudi, hesti emi, luky dan semua anak-anak Teknik Industri, pokoe CAYOOO
6. bu meri, mas arief, mbak hesti, mbak Manohara, pak ajie, pak satpam dan seluruh jajaran PT. Setiaji Mandiri terima kasih atas waktu, bimbingan dan bantuan.

7. seluruh pihak yang membantuku yang mungkin tidak dapat penulis sebutkan terima kasih semuanya.

Padahal tidak ada seorang pun memberikan suatu nikmat kepadanya yang harus dibalasnya. Tetapi karena mencari keridhoan Rabb-nya Yang Maha Tinggi. Dan kelak dia benar-benar mendapat kepuasan (balasan yang baik)

(Q.S. Al-Lail: 19-21)

 AMIEN 

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERSEMBAHAN	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
ABSTRACT	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah dan Batasan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian	5
1.4 Keaslian Penelitian	6
BAB II STUDI PUSTAKA	7
2.1 Tinjauan Pustaka	7
2.2 Landasan Teori	9
2.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan	9
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.3 Analytic Network Process	32
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1 Lokasi Penelitian dan Obyek Penelitian	45
3.2 Data yang Diperlukan	45
3.3 Sistematika penelitian	46
3.4 Pengujian Sampel	52
3.1.1 Uji Kecukupan Sampel	52

3.1.2 Uji Validitas	53
3.1.3 Uji Realibilitas	54
3.5 Diagram Sitematika Penelitian	55
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Hasil Penelitian	60
4.1.1 Biografi Perusahaan.....	60
4.1.2 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	61
4.1.3 Hasil Survei	65
4.1.4 Pengukuran Tolak Ukur Masing-Masing Perspektif	70
4.1.5 Pembobotan dengan <i>Analytic Network Process</i> (ANP).....	83
4.1.6 Penilaian Kinerja Perusahaan.....	88
4.2 Pembahasan	89
4.1.1 Analisa Uji Validitas dan Reliabilitas	89
4.1.2 Analisa Berdasarkan Strategi MAP	91
4.1.3 Analisa Berdasarkan Hasil Pembobotan	92
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	106
5.1 Kesimpulan	106
5.2 Saran.....	107
DAFTAR PUSTAKA	109
LAMPIRAN A	
LAMPIRAN B	
LAMPIRAN C	
LAMPIRAN D	
LAMPIRAN E	
LAMPIRAN F	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan	40
Tabel 2. Nilai Indeks Random.....	42
Tabel 3. Strategi dan Key Performance Indikator (KPI)	63
Tabel 4. Hasil Uji Validitas Kepuasan Konsumen.....	65
Tabel 5. Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	67
Tabel 6. Hasil Uji Validitas Kesempatan Pengembangan Karier	69
Tabel 7. Pertumbuhan <i>return of investment</i> (ROI).....	70
Tabel 8. Rasio Biaya Produksi	71
Tabel 9. <i>Return On Asset</i> (ROA).....	72
Tabel 10. Biaya Pengolahan	75
Tabel 11. Pengendalian Biaya	76
Tabel 12. Matrik cluster.....	84
Tabel 13. <i>Limited Supermatrix</i> Goal dan Kriteria	85
Tabel 14. <i>Limited Supermatrix</i> Perspektif Finansial	85
Tabel 15. <i>Limited Supermatrix</i> Perspektif Konsumen.....	86
Tabel 16. <i>Limited Supermatrix</i> Perspektif Bisnis Internal.....	86
Tabel 17. <i>Limited Supermatrix</i> Perspektif Tumbuh Belajar	87
Tabel 18. Penilaian Kinerja Perusahaan	88

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Hubungan saling keterkaitan.....	14
Gambar 2. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai kerangka kerja tindakan strategis	15
Gambar 3. Struktur Strategy MAP	22
Gambar 4. Kelompok Inti Perspektif Konsumen	28
Gambar 5. Linear Hierarchy	35
Gambar 6. Feedback Network.....	37
Gambar 7. Format dasar tabel supermatriks	39
Gambar 8. Algoritma perhitungan bobot dengan ANP	41
Gambar 9. Diagram Penelitian	59
Gambar 10. Struktur Organisasi.....	61
Gambar 11. Strategi MAP.....	64

Lampiran A. Kuesioner dan Rekapitulasi Hasil Kuesioner	A-1
- Survei Kepuasan Konsumen.....	A-1
- Survei Kepuasan Kerja Karyawan	A-3
- Survei Kesempatan Pengembangan Karier	A-4
- Rekapitulasi Survei Kepuasan Kerja Karyawan	A-5
- Rekapitulasi hasil Survei Kepuasan Konsumen	A-6
- Rekapitulasi hasil Survei Kesempatan Pengembangan Karier	A-7
- Hasil Uji SPSS Survei Kepuasan Konsumen	A-8
- Hasil Uji SPSS Survei Kepuasan Kerja Karyawan.....	A-10
- Hasil Uji SPSS Survei Kesempatan Pengembangan Karier	A-12
- Survei Perbandingan Berpasangan	A-14
- Survei Strategi Objektif.....	A-21
- Rekapitulasi Hasil Survei Strategi Objektif.....	A-32
Lampiran B. Laporan Keuangan dan AMDAL.....	B-1
- Laporan Keuangan	B-1
- AMDAL.....	B-4
Lampiran C. Rekapitulasi Seluruh Data	C-1
Lampiran D. Eigen Value, Eigen Vektor dan Uji Konsistensi.....	D-1
Lampiran E. Supermatriks	E-2
Lampiran F. Surat-Surat.....	F-2

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD DAN ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)**

(Studi Kasus pada PT. Setiaji Mandiri)

Oleh:

Ahmad Rosid

NIM: 05660022

ABSTRAK

Balanced Scorecard (BSC) merupakan model penilaian kinerja organisasi yang menekankan pada pengukuran aspek finansial dan non-finansial sekaligus sebagai hasil suatu proses top-down berdasarkan misi dan strategi dari suatu organisasi. Penilaian kinerja dengan Balanced Scorecard diterjemahkan dalam empat perspektif yakni: (1) Perspektif Finansial, (2) Perspektif Konsumen, (3) Perspektif Bisnis Internal, dan (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada penelitian ini metode pembobotan yang digunakan adalah metode Analytic Network Process (ANP). Metode ANP merupakan pengembangan dari AHP. Metode ANP mampu memperbaiki kelemahan metode AHP berupa kemampuan mengakomodasi keterkaitan antar kriteria atau alternatif. Hal tersebut sesuai dengan metode Balanced Scorecard yaitu adanya keterkaitan antar Strategi Objektif dan Key Performance Indicator (KPI) yang diterjemahkan dalam kerangka Strategi MAP.

Penelitian ini membahas tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja (performance) dengan cara mengetahui bobot masing-masing perspektif, strategi objektif dan Key Performance Indicator (KPI). Pengukuran kinerja didasarkan pada empat perspektif metode Balanced Scorecard dan kemudian dilanjutkan pembobotan dengan menggunakan ANP.

Berdasarkan hasil pengolahan data diperoleh bobot masing-masing perspektif yaitu: (1) Perspektif Finansial 0.952159, Perspektif Konsumen 0.690281, Perspektif Bisnis Internal 0.7734795, dan Perspektif Tumbuh Belajar 0.038177. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bobot perspektif finansial lebih besar dibandingkan dengan ketiga perspektif yang lain. Hal ini juga menunjukkan bahwa pespektif finansial adalah tujuan akhir (kulminasi) dari strategi MAP di PT. Setiaji Mandiri.

Kata kunci: Pengukuran kinerja, Balanced Scorecard, Analytic Network Process.

**PERFORMANCE MEASUREMENT COMPANY BY USING BALANCED
SCORECARD (BSC) AND ANALYTIC NETWORK PROCESS (ANP)**

at PT. Setiaji Mandiri

by:

Ahmad Rosid

NIM: 05660022

ABSTRACT

Balanced Scorecard (BSC) be organization performance scoring model emphasizing at measurement of financial aspect and non-finansial at the same time as result a process top-down based on mission and strategy from an organization. Assessment of performance with Balanced Scorecard translated in four perspective namely: (1) Financial Perspective, (2) Consumer Perspective, (3) Internal Business Perspective, and (4) Study and Growth Perspective. At this research wight method applied is method Analytic Network Process (ANP). Method ANP is expansion from AHP. Method ANP can improve repair weakness of method AHP in the form of ability accommodates interrelationship between criterions or alternative. The thing as according to method Balanced Scorecard that is existence of interrelationship between Strategy Objektif and Key Performance Indicator (KPI) what translated in framework Strategy MAP.

This research studies about performance measurement of company as a mean to increases performance (performance) by the way of knowing in perspective each wight, objective strategy and Key Performance Indicator (KPI). Performance measurement based on four in perspective of method Balanced Scorecard and then is continued wight by using ANP.

Based on result of data processing is obtained in perspective each wight that is: (1) Financial Perspective 0.952159, Consumer Perspective 0.690281, Perspective of Internal Business 0.7734795, and Perspective of Study and Growth 0.038177. Result of research indicates that bigger financial in perspective wight compared to third in perspectiveness other. This thing also indicates that financial perspective is final purpose (culmination) from strategy MAP in PT. Setiaji Mandiri.

Keyword: Performance measurement, Balanced Scorecard, Analytic Network Process

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tingkat persaingan di abad ke-21 ini semakin ketat, sejalan dengan diberlakukannya era perdagangan bebas seperti *The Asia Pasific Economic Cooperation* (APEC), *North America Free Trade Area* (NAFTA), *Asian Free Trade Area* (AFTA) dan *General Agreement on Tariff and Trade* (GATT). Untuk mengantisipasi hal tersebut, banyak perusahaan menata ulang strategi yang diterapkan dalam perusahaannya dengan cara mengkaji ulang tujuan strategi dalam persaingan dan mengevaluasi kemampuan internal perusahaan (Wibisono, 2006). Untuk memenuhi kebutuhan peningkatan kinerja tersebut, banyak perusahaan merasa bahwa sistem manajemen kinerja yang dikembangkan saat ini, yang mayoritas didasarkan pada sistem pengukuran finansial, belum dapat mengakomodasi tuntutan persaingan pasar.

Selain itu, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya menekankan pada aspek finansial tidak dapat mengetahui aspek-aspek lain (non-finansial) didalam perusahaan yang juga mempengaruhi performansi perusahaan. Dan hal tersebut masih banyak diterapkan dalam perusahaan-perusahaan saat ini. Penerapan sistem tersebut masih dilakukan karena mengukur aspek keuangan (finansial) dapat dilakukan dengan mudah. Kinerja-kinerja non-keuangan seringkali diabaikan, karena dianggap sebagai sesuatu yang sulit untuk dilakukan

pengukuran dan pengukuran aspek non-finansial membutuhkan biaya yang besar. Akibatnya para manajer atau pimpinan perusahaan yang hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek serta cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang masih menerapkan aspek finansial sebagai alat ukur. Hal tersebut dapat menghambat kemampuan untuk menciptakan nilai ekonomi bagi perusahaan dimasa mendatang.

PT Setiaji Mandiri berdiri pada tahun 1996, dan perusahaan ini menjadi Perseroan Terbatas baru pada tahun 2005. Perusahaan ini bergerak dalam bidang pembuatan *fibercement* (asbes). Tujuan awal perusahaan ini yaitu mengurangi pengangguran dilingkungan pabrik (sosial), tetapi setelah berubah menjadi Perseroan Terbatas (PT), maka perusahaan ini merubah visi untuk mencari keuntungan (profit). Sistem produksi yang diterapkan yaitu berdasarkan persediaan (*make to stock*).

Sebagai perusahaan yang memproduksi berdasarkan *stock* barang, maka hasil produksinya tidak mengalami perubahan, baik jumlah maupun jenis produknya. Sehingga pihak perusahaan dapat lebih leluasa untuk pelaksanaan produksi, karena tanpa harus merencanakan jumlah produk yang akan diproduksi dengan tujuan memenuhi pesanan. Tetapi sistem ini akan mengalami kendala pada pasar dengan kompetitor produk sejenis yang lebih awal ada di pasar. Sehingga akan ada persaingan ketat dipasar dengan jenis produk yang sama. Untuk itu pihak perusahaan harus memiliki kualitas produk yang mampu bersaing dengan produk lain yang sejenis. Untuk melakukan itu semua, perusahaan harus didukung oleh sistem yang baik dan *stakeholder* yang memiliki tujuan yang sama.

Saat ini PT. Setiaji Mandiri hanya menganalisa kemampuan kinerja perusahaan dari aspek laporan keuangan (finansial). Berdasarkan aspek finansial perusahaan memprediksi aspek-aspek lain (non-finansial) yang mengalami kemerosotan dan perlu ditingkatkan. Sehingga perusahaan merasa cukup dengan adanya sistem seperti itu. Sedangkan untuk menghadapi era industri sekarang aspek finansial sudah tidak lagi memadai apabila digunakan sebagai tolak ukur kinerja perusahaan. Oleh sebab itu, PT. Setiaji Mandiri perlu mencoba untuk merubah tolak ukur yang digunakan sebagai pengukuran kinerja, yaitu tidak hanya pada aspek finansial saja tetapi aspek non-finansial juga digunakan dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan.

Untuk melakukan hal tersebut perlu dilakukan penilaian kinerja perusahaan yaitu salah satunya dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* (BSC). Metode *Balanced Scorecard* tidak hanya menghitung aspek finansial saja tetapi juga faktor-faktor non-finansial. Metode *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif, yaitu *Finansial*, *Customer*, *Internal Business Process* dan *Learning and Growth* (Kaplan dan Norton, 1996). Walaupun dari empat perspektif terdapat 3 perspektif non-finansial, tetapi tujuan akhir dari pengukuran ini adalah perspektif finansial. Jadi aspek non-finansial digunakan sebagai pendorong (alat) untuk mencapai finansial yang baik.

Dalam penelitian-penelitian sebelumnya, untuk melakukan pembobotan biasanya menggunakan metode yang mengabaikan keterkaitan antar strategi objektif dengan *Key Performance Indicator* (KPI)-nya. Misalnya dengan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dan beberapa metode pembobotan lain. Kondisi ini

sebenarnya tidak mencerminkan konsep Strategi MAP dari *Balanced Scorecard*. Karena sistem yang ada didalam metode *Balanced Scorecard* mencerminkan adanya saling ketergantungan dan keterkaitan antar aspek kinerja yang terwujud dalam diagram Strategi MAP. Oleh karena itu perlu diaplikasikan metode pembobotan lain yang memperhatikan ketergantungan dan keterkaitan antar aspek kinerja yang satu dengan yang lain yaitu dengan metode *Analytic Network Process* (ANP).

Dari uraian dan beberapa sebab diatas tentang kinerja perusahaan, maka penelitian yang akan dilakukan adalah:

“Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* Dan *Analytic Network Process* (ANP) (Studi Kasus pada PT. Setiaji Mandiri).”

1.2 Rumusan Masalah dan Batasan Masalah

1.2.1 Rumusan Masalah

Dari uraian yang terdapat pada latar belakang di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut, “Bagaimana Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* dan menggunakan pembobotan *Analytic Network Process* (ANP).”

1.2.2 Batasan Masalah

Agar penelitian tetap berada di dalam ruang lingkup tujuan penelitian, maka diberikan batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada PT. Setiaji Mandiri
2. Visi misi tidak mengalami perubahan selama penelitian

3. Data-data yang digunakan yaitu data-data yang mencakup kedalam empat persektif (*Financial, Customer, Internal Business Process* dan *Learning and Growth*) dari tahun 2007- 2008.
4. Pengambilan data sesuai dengan kondisi obyek saat dilakukan penelitian.
5. Mitra hanya untuk supplier.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan

Berdasarkan pada latar belakang dan rumusan masalah maka dapat dirumuskan bahwa tujuan penulisan ini adalah:

1. Mengidentifikasi strategi objektif dan *Key Performance Indicator* (KPI) yang ada dalam perusahaan.
2. Mengetahui tingkat kepentingan perspektif yang diperoleh dari hasil perhitungan bobot, sehingga perusahaan dapat mengetahui kelemahan dan kekurangan dari empat perspektif yang didasarkan dengan data dari perusahaan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Memberikan informasi kepada perusahaan untuk perspektif yang paling berpengaruh (dominan) terhadap kinerja perusahaan
2. Perusahaan dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan yang dimiliki sehingga manajemen perusahaan dapat mengambil tindakan agar kinerja perusahaan dapat dicapai secara optimal.

3. Mahasiswa mampu mengaplikasikan teori (ilmu) yang diperoleh untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang ada didunia usaha yang nyata dan mahasiswa mampu atau berusaha memberikan solusi yang terbaik didalam mengatasi masalah tersebut.

1.4 Keaslian Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui aspek kelemahan dan kekuatan didalam perusahaan. Penelitian ini menerapkan metode *Balanced Scorecard* dengan menggunakan Metode *Analytic Network Process* (ANP) sebagai pembobotannya. Model penelitian seperti ini pernah dilakukan sebelumnya tetapi perbedaannya terdapat pada studi kasus yang diteliti, seperti data KPI, strategi perusahaan, visi, misi dan data-data lainnya yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB V

KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran kinerja yang diperoleh menunjukkan bahwa Perspektif Finansial memperoleh nilai terbesar dibandingkan perspektif lain yaitu 0,952159 dan secara prosentase penilaian kinerja sebesar 87,81%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah pembobotan dengan ANP dan perhitungan bobot dengan BSC sejalan dengan apa yang dilakukan oleh perusahaan yaitu sebagai prioritas utama dan menjadi tolak ukur kemajuan suatu perusahaan.
2. Sedangkan Perspektif Binis Internal memperoleh nilai terbesar kedua yaitu 0.7734795 dan secara prosentase perspektif ini memperoleh nilai 82,26%. Hal ini disebabkan oleh prioritas utama perusahaan pada aspek intern perusahaan, karena perusahaan masih tergolong perusahaan baru dalam kancan industri dan berada pada siklus berkembang. Sehingga dengan sistem intenal perusahaan yang baik dapat meningkatkan aspek-aspek lain seperti kepuasan konsumen, kualitas produk meningkat dan inovasi produk. Jadi secara prosentase keseluruhan target yang dicapai perusahaan terpenuhi.

3. Perspektif Konsumen memiliki nilai terendah kedua yaitu sebesar 0.690281 dan secara prosentase sebesar 75,15%. hal ini disebabkan oleh beberapa stretegi objektif yang tidak mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan. Seperti kepuasan konsumen dan mempertahankan konsumen lama yang memperoleh skor nilai 2. Selain itu perusahaan berada pada level berkembang (growth) saehingga lebih fokus pada aspek internal.
4. Pada Perspektif Tumbuh dan belajar memiliki bobot nilai terendah yaitu sebesar 0.038177 dan secara prosentase sebesar 67,09%. Hal ini menunjukkan bahwa prioritas perusahaan lebih kepada ketiga perspektif lain. Selain itu banyaknya terget perusahaan yang tidak tercapai yaitu empat dari lima strategi perusahaan tidak tercapai. Sehingga nilai dan prosentase yang diperoleh tidak maksimal.

5.2 Saran

Berdasarkan penelitian dan pembahasan dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perusahaan perlu menerapkan metode *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* (ANP) kedalam sistem manajemen perusahaan. Karena metode ini dapat digunakan sebagai pedoman untuk mengetahui peningkatan kinerja secara berkala dan kesesuaian manajemen perusahaan dalam menjalankan visi, misi dan strategi sebagai tujuan utama secara terus-menerus.

2. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode pengukuran yang memerlukan kerja sama di semua pihak (stakeholder), sehingga perlu diadakan sosialisasi semua pihak yang terkait dan juga perlu adanya pengawasan yang intensif agar dapat berjalan dengan baik.
3. Perlu dilakukan penelitian secara priodik untuk mengetahui apakah metode *balanced scorecard* ini mampu merubah kinerja PT. Setiaji Mandiri menjadi lebih baik. Selain itu untuk membandingkan kondisi perusahaan sebelum menerapkan dan sesudah menerapkan metode *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA

- Buyukyaziki M dan Sucu M., *The Analytic Hierarchy and Analytic Network process*, jurnal matematika dan statistic volume 32 (2003), 65-73.
(<http://www.mat.hacettepe.edu.tr/hjms/english/issues/vol32/full-text/65-73.pdf>), diakses pada tanggal 21 Mei2009.
- Kaplan, R.S & Norton D.P, 1996, *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston United States of America.
- , 2004, *Strategy MAPS Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Harvard Business School (HBS) Press, Boston United States of America.
- Lucky, P.I. Vanany P. Suwignjo, 2002. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard pada Badan Usaha Milik Negara (Studi Kasus PT. Industri Sandang Nusantara Unit Pemintalan Lawang)*”, Proceeding Seminar nasional, TIMP II.
(http://puslit.petra.ac.id/search_engine/cache/IND/IND030501/IND03050106.txt) diakses pada tanggal 21 Mei2009.
- Mardalis, 1995, *Metode Penelitian suatu pendekatan proposal*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Moh. Nazir, 1988, *Metode Penelitian*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Mulyadi (2001). *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipat ganda kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Saaty, Thomas L. (1999), "*Fundamentals of the Analytical Network Process*," Proceedlgs of ISAHP 1999, Kobe, Japan, August 12-14: 48-63.
(<http://www.google.co.id/url?sa=t&source=web&ct=res&cd=1&ved=0CAcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.superdecisions.com%2F~saaty%2FSaatyPapers%2FThe%2520AHP%2520and%2520ANP%2520Part%25202%25202004.doc&rct=j&q=FUNDAMENTALS+OF+THE+ANALYTIC+NETWORK+PROCESS+filetype%3Adoc&ei=KPQS4bSAo6TkAX959CBg&usg=AFQjCNHh7BDytSaDLvFNPP0Irow4Y2frzw>) diakses pada tanggal 21 Mei2009.
- Saaty T.L dan Vargas L.G., (2006), *Decision Making With The Analytic network Process*, springer

- Saifuddin Azwar. 1999. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Santosa, Purbayu Budi dan Ashari., (2005). *Analisis Statistik dengan Microsoft Excel dan SPSS*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Skinner, W. 1992, *Missing the links in manufacturing strategy*, In Voss, C.A (ed.), *Manufacturing Strategy: Process and Content*, Chapman dan Hall, London
- Suharsimi Arikunto, 1999, *Dasar-dasar Evaluasi Pendidikan*, Bumi Aksara, Jakarta
- Vanany I, 2002. Aplikasi *Analytical Network Process (ANP) pada Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja*, Proceeding of The Indonesian Symposium of Analytical Hierarchy Process II (INSAHP), UK. Petra, Surabaya.
(<http://puslit.petra.ac.id/journals/articles.php?PublishedID=IND03050106>) diakses pada tanggal 21 Mei2009.
- Wibisono, Dermawan, 2006, *Manajemen Kinerja konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan*, Erlangga, Jakarta.
- Yuwono. S, Sukarno. E, Ichsan. M, 2006, *Petunjuk Praktis penyusunan Balanced Scorecard menuju Organisasi yang berfokus pada strategi*, Gramedia, Jakarta.
- Zingales, F., Rourke, Anastasia O., Hockerts, Kai, 2002, *Balanced Scorecard and Sustainability, State of the Art Review*, Working Paper, Center for Management and Environmental Resources, France.
(<http://www.cleanerproduction.com/SBS/SBC%20Theory%20and%20Apl%20-%20Figge.pdf>) diakses tanggal 23 oktober 2009.
- <http://www.superdecisions.com/demos/tutorials.php3>. diakses tanggal 23 oktober 2009.
- http://digilib.petra.ac.id/jiunkpe/s1/tmi/2007/jiunkpe-ns-s1-2007-25402033-8979-metode_anp-chapter2.pdf. diakses pada tanggal 8 Juni 2009.
- http://pustaka.unpad.ac.id/wpcontent/uploads/2009/03/penentuan_ukuran_sampel_makai_rumus_slovin.pdf, diakses tanggal 5 November 2009.
- http://www.ruteplanen.dk/query?what=wrel&search_word=pksm.mercubuana.ac.id%2Fmodul%2F16004-12-913364289444.doc, diakses tanggal 6 Juni 2009.
- <http://www.iwanazis.net/papers/Azis-JKIM-Paper.pdf>, diakses tanggal 6 Juni 2009.

[http://www.azuarjuliandi.com/openarticles/cronbachalpha\(manual\).pdf](http://www.azuarjuliandi.com/openarticles/cronbachalpha(manual).pdf), _____ diakses tanggal 7 Juli 2009.

<http://blog.its.ac.id/suherminstatistikaitsacid/files/2008/09/validitas-reliabilitas.pdf>, diakses tanggal 7 Juli 2009.

<http://digilib.unnes.ac.id/gsd1/collect/skripsi/index/assoc/HASH3760/9a6af2d5.dir/doc.pdf>, diakses tanggal 10