

**SISTEM PENGUKURAN KINERJA DALAM PERSPEKTIF  
VALUE CHAIN DENGAN METODE *PERFORMANCE PRISM*  
UNTUK MENINGKATKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF  
Studi Kasus pada Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) CV. An-Nuur  
Gowongan Kidul, Jt. III/410, Yogyakarta**

Skripsi

Untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-1



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

Diajukan oleh :

**SURI AKRAMAINI**

**07660032**

Kepada :

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI  
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2012**



**PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Nomor : UIN.02/D.ST/PP.01.1/2238/2012

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul : "Sistem Pengukuran Kinerja dalam Perspektif *Value Chain* dengan Metode *Performance Prism* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif"

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :  
Nama : Suri Akramaini  
NIM : 07660032  
Telah dimunaqasyahkan pada : 16 Juli 2012  
Nilai Munaqasyah : A -  
Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga

**TIM MUNAQASYAH :**

Ketua Sidang

Yandra Rahadian Perdana, M.T  
NIP.19811025 200912 1 002

Penguji I

Cahyono Sigit Pramudyo, M.T  
NIP.19801025 200604 1 001

Penguji II

Ira Setyaningsih, M.Sc  
NIP19790326 200604 2 002

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
Yogyakarta, 18 Juli 2012  
UIN Sunan Kalijaga  
Fakultas Sains dan Teknologi  
Dekan



Prof. Drs. H. Akh. Minhaji, M.A, Ph.D  
NIP. 19580919 198603 1 002



## **SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR**

Hal : Persetujuan Skripsi / Tugas Akhir

Lamp : -

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 : Suri Akramaini

NIM : 07660032

Judul Skripsi : Sistem Pengukuran Kinerja dalam Perspektif *Value Chain* dengan Metode *Performance Prism* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif

sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi 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 dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*

Yogyakarta, 28 Juli 2012

Pembimbing

Yandra Rahardian Perdana, S.T., M.T.

NIP. 19811025 200912 1 002

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Suri Akramaini  
NIM : 07660032  
Jurusan : Teknik Industri  
Fakultas : Sains dan Teknologi

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sejujurnya, bahwa skripsi saya yang berjudul :

**"Sistem Pengukuran Kinerja dalam Perspektif *Value Chain* dengan Metode *Performance Prism* untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif"**

Adalah hasil penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi hasil karya orang lain.

Yogyakarta, 28 Juni 2012

Yang menyatakan

METERAI  
TEMPEL

24D27ABF091676081

6000

DJR

Suri Akramaini

07660032

## KATA PENGANTAR



*Alhamdulillahirobbil 'alamin*, segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan taufik dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **”Sistem Pengukuran Kinerja dalam Perspektif Value Chain dengan Metode Performance Prism untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif”** ini setelah melalui serangkaian proses yang panjang dan berat. Maksud dari penyusunan skripsi ini yaitu untuk melengkapi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Teknik Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Terselesaikannya skripsi ini bukan merupakan hasil dari penulis seorang, namun berkat partisipasi, dukungan, dan doa dari berbagai pihak sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin memberikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda Azhari El-Hamidy, S.Ag., Ibunda Rahmawati, S.Pd., Kakakku Awalina, S.ST., Abangku Qori Ulvi, S.T., dan Adik-adikku tercinta Hijri Yulidawati dan Ajri El-Mubaraq serta seluruh keluarga besar saya yang selalu mendoakan, menyayangi dan memberikan kepercayaan 100% dalam setiap langkahku.
2. Prof. Drs. Akh Minhaji, M.A., Ph.D selaku Dekan Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

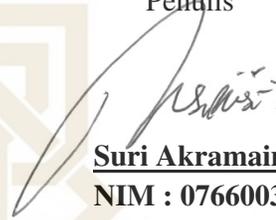
3. Bpk. Arya Wirabhuna, S.T, M.Sc., selaku Ketua Program Studi Teknik Industri Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
4. Bpk. Yandra Rahardian Perdana M.T., selaku Dosen Pembimbing yang dengan ikhlas dan sabar meluangkan semuanya untuk membimbing, mengarahkan, dan memotivasi dalam penyusunan skripsi ini.
5. Seluruh Dosen-Dosen Jurusan Teknik Industri yang sudah banyak memberikan ilmu pengetahuan dalam proses perkuliahan selama ini.
6. Seluruh *stakeholder* CV. An-Nuur yang telah berpartisipasi, mendukung, dan membantu dalam penyusunan skripsi ini.
7. Teman-teman Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta maupun yang lain; Saipul Bahri, Yunawan, Munyul-munyul kontrakan NAD Yogyakarta, dan lain-lain.
8. Seluruh kader ikhwah Kesatuan Aksi Mahasiswa Muslim Indonesia (KAMMI) Komisariat UIN Sunan Kalijaga, KAMMI Daerah Kota Yogyakarta, Partai PAS, FKIST FST, PPK FST, dan Keluarga Muslim Cendikia (KMC) UIN Sunan Kalijaga yang sudah memberikan banyak pengalaman berharga ketika berada di dalamnya.
9. Taman Pelajar Aceh (TPA) Yogyakarta.
10. Semua pihak yang belum disebutkan namun banyak berjasa dalam penyusunan skripsi ini.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa banyak terdapat keterbatasan kemampuan, pengalaman, dan pengetahuan sehingga skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang bersifat

membangun sangat penulis harapkan. Akhirnya, harapan penulis semoga skripsi ini dapat memberikan inspirasi, manfaat dan sumbangan bagi semua pihak, *Amin-Amin ya robbal 'alamin.*

Yogyakarta, 28 Juni 2012

Penulis



**Suri Akramaini**  
**NIM : 07660032**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**HALAMAN PERSEMBAHAN**

*Untuk Agama dan Bangsa*

*Kupersembahkan karya ini kepada orang-orang yang penuh arti dalam  
hidupku.*

*AYAHANDAKU Azhari El-Hamidy, S.Ag, IBUKU Rahmawati S.Pd.*

*KAKAKKU Awalina, S.ST., ABANGKU Qori Ulvi, S.T., dan ADIKKU  
TERCINTA Hijri Yulidawati dan Ajri El-Mubaraq.*

*Sahabat-sahabatku*

*Almamaterku.*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## HALAMAN MOTTO

*“Apabila kesalahan lebih buruk daripada belajar maka belajar adalah lebih baik daripada salah”.*

*”Kita Hari Ini, Untuk Generasi Esok”*



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	viii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>ABSTRAK</b> .....	xvii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
1.5 Batasan Masalah .....	5
1.6 Sistematika Penulisan .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	8
2.1 Tinjauan Pustaka .....	8

2.2 Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) .....	11
2.3 Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ) dan Keunggulan Bersaing .....	13
2.3.1 Rantai Nilai ( <i>Value Chain</i> ) .....	14
2.3.2 Aktivitas Nilai .....	16
2.3.3 Jenis Aktivitas .....	19
2.4 Konsep Pengukuran Kinerja .....	20
2.4.1 Definisi Kinerja .....	20
2.4.2 Definisi Pengukuran Kinerja .....	20
2.4.3 Tujuan Pengukuran Kinerja .....	22
2.4.4 Kajian Berbagai Metode Pengukuran Kinerja .....	24
2.5 Definisi <i>Performance Prism</i> .....	30
2.5.1 Tahapan Pengukuran Kinerja pada Metode Prism dengan Perspektif <i>Value Chain</i> .....	34
2.6 <i>Stakeholder</i> .....	34
2.7 Indikator Kinerja Utama ( <i>Key Performance Indicator</i> ) .....	37
2.8 Metode Pembobotan Borda .....	38
2.9 Metode <i>Objective Matrix</i> (OMAX) .....	38
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b> .....	40
3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian .....	40
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	42
3.3 Data Penelitian .....	42
3.3.1 Data Primer .....	42
3.3.2 Data Sekunder .....	43
3.4 Pengumpulan Data .....	43
3.4.1 Penentuan Sumber Data .....	43
3.4.2 Alat Penelitian .....	45
3.4.3 Metode Pengumpulan Data .....	45
3.4.4 Pembuatan Kuesioner .....	46
3.4.5 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	47
3.4.6 Metode Analisis Data .....	49

3.5 Langkah-Langkah Penelitian .....	50
3.5.1 Penelitian Pendahuluan .....	50
3.5.2 Perancangan Pengukuran Kinerja dengan <i>Performance Prism</i> .....	51
3.5.3 Tahap Pembobotan dengan Metode Borda .....	53
3.5.4 Tahap <i>Scoring</i> .....	54
3.5.5 Tahap Analisa dan Pembahasan .....	54
3.6 Diagram Alir Penelitian .....	54
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>56</b>
4.1 Profil Perusahaan .....	56
4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan .....	56
4.1.2 Lokasi Perusahaan .....	56
4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan .....	57
4.1.4 Macam-Macam Produk dan Khasiatnya .....	57
4.2 Pengumpulan Data .....	60
4.2.1 Data Pendahuluan .....	60
4.2.2 Pengolahan Data Awal .....	61
4.2.3 Penyebaran Kuesioner .....	68
4.3 Pengolahan Data .....	69
4.3.1 Uji Validitas dan Reliabilitas .....	69
4.3.2 Pembobotan <i>Key Performance Indicator</i> .....	71
4.3.3 Tahap <i>Scoring</i> .....	72
4.4 Pembahasan .....	80
4.4.1 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif <i>Value Chain</i> .....	80
4.4.2 Sistem Pengukuran Kinerja untuk Meningkatkan Keunggulan Kompetitif Perusahaan .....	131
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>133</b>
5.1 Kesimpulan .....	133
5.2 Saran .....	134

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>136</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>145</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan penelitian yang akan dilakukan dengan penelitian-penelitian terdahulu .....	10
Tabel 2.2 Kelebihan dan Keterbatasan Model Pengukuran Kinerja .....	28
Tabel 4.1 Tuntutan dan kontribusi para <i>stakeholder</i> berdasarkan perspektif aktivitas nilai dalam <i>Value Chain</i> .....	60
Tabel 4.2 KPI untuk Investor .....	62
Tabel 4.3 KPI untuk Karyawan .....	63
Tabel 4.4 KPI untuk Pemasok .....	65
Tabel 4.5 KPI untuk Pelanggan .....	66
Tabel 4.6 KPI untuk Regulator .....	67
Tabel 4.7 Uji Validitas Kuesioner pada Pelanggan .....	69
Tabel 4.8 Uji Reliabilitas Kuesioner pada Pelanggan .....	70
Tabel 4.9 Nilai skala KPI untuk Investor .....	73
Tabel 4.10 Nilai skala KPI untuk Karyawan .....	74
Tabel 4.11 Nilai skala KPI untuk Pemasok .....	76
Tabel 4.12 Nilai skala KPI untuk Pelanggan .....	77
Tabel 4.13 Nilai skala KPI untuk Regulator .....	78
Tabel 4.14 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Investor .....	81
Tabel 4.15 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Karyawan .....	92
Tabel 4.16 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Pemasok .....	102
Tabel 4.17 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Pelanggan .....	112
Tabel 4.18 Analisis Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Regulator .....	121

## DAFTAR GAMBAR

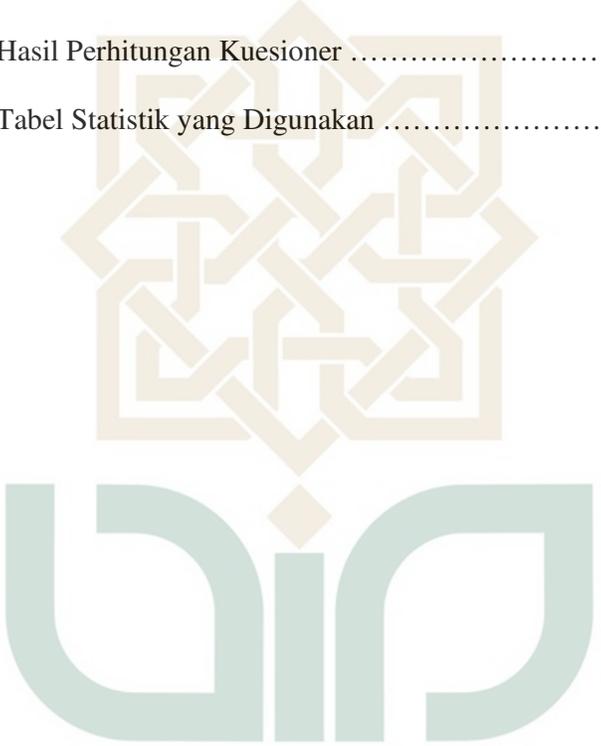
Gambar 2.1 Rantai Nilai Generik .....	16
Gambar 2.2 Sudut Pandang <i>Performance Prism</i> .....	33
Gambar 2.3 Hubungan Keterkaitan Kelima Segi dalam <i>Performance Prism</i> ....	33
Gambar 2.4 <i>Stakeholder Relationship Web</i> .....	36
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran Konseptual Penelitian .....	41
Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian .....	55



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Sistem Produksi Perusahaan .....	146
Lampiran 2: Kuesioner Pembobotan <i>Stakeholder</i> .....	154
Lampiran 3: Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	165
Lampiran 4: Hasil Perhitungan Kuesioner .....	167
Lampiran 5: Tabel Statistik yang Digunakan .....	176



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## **ABSTRAK**

*Pengukuran kinerja sebuah perusahaan merupakan suatu tahapan penting yang harus dijalankan dalam rangka mengevaluasi performansi perusahaan tersebut. Persaingan global yang makin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan. Permasalahan pengembangan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada perusahaan yang bergerak melalui Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) perlu pendalaman lebih lanjut. Sejalan dengan itu, CV. An-Nuur yang merupakan bagian dari IKOT harus senantiasa mengevaluasi kinerja perusahaannya tersebut untuk dapat meningkatkan keunggulan kompetitifnya. Dalam hal ini pengukuran kinerja yang dilakukan menggunakan metode Performance Prism dalam perspektif Value Chain. Langkah awal yang dilakukan dalam pengukuran kinerja ini adalah mengidentifikasi stakeholder dari perusahaan ini. Selanjutnya adalah mengidentifikasi tuntutan dan kontribusi para stakeholder yang nantinya akan menjadi tolak ukur dalam penyusunan Key Performance Indicator (KPI) untuk menentukan indikator kinerja pada CV. An-Nuur. Dalam pembobotan KPI dilakukan dengan metode Borda, sedangkan perhitungan nilai (scoring) kinerja adalah dengan menggunakan metode Objective Matrix (OMAX). Dari hasil perhitungan yang dilakukan, diketahui pencapaian kinerja pada saat pengukuran mempunyai skor 8,1 yang berarti pencapaian kinerja CV. An-Nuur menghasilkan kinerja yang memuaskan. Sedangkan indikator kinerja stakeholder yang mempunyai nilai performansi dari tertinggi sampai terendah adalah investor, pelanggan, regulator, karyawan, dan pemasok. Pengukuran kinerja perusahaan berpengaruh terhadap proses berjalannya bisnis perusahaan tersebut. Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.*

**Kata kunci:** *Pengukuran Kinerja, Value Chain, Performance Prism, Pembobotan Borda, OMAX, Stakeholder, Key Performance Indicator, dan Keunggulan Kompetitif.*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Persaingan global yang makin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif sehingga dapat memenangkan persaingan dan mendapatkan pasar dan kesempatan (Anatan dan Ellitan, 2009). Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada di dalam perusahaan tersebut, sehingga diharapkan dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat memanfaatkan kesempatan dan atau mengatasi tantangan atau ancaman dari lingkungan perusahaan tersebut. Perusahaan harus mampu melakukan berbagai kegiatan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan (Rivai dan Sagala, 2009).

Kinerja atau performansi merupakan salah satu tolak ukur dalam pengukuran keberhasilan suatu perusahaan. Kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Asad, 1991). Jika dikaitkan dalam konteks suatu organisasi atau perusahaan, kinerja merupakan hasil yang didapat suatu

organisasi atau perusahaan berdasarkan visi dan misi atau tujuan yang telah ditetapkan. Kemampuan melaksanakan tugas atau kinerja (*performance*) adalah sesuatu hal yang dapat meningkatkan fungsi motivasi secara terus menerus sehingga perbaikan performansi dapat dilakukan secara berkelanjutan (Asad, 1991).

Penilaian kinerja sebuah perusahaan merupakan suatu tahapan penting yang harus dijalankan dalam rangka mengevaluasi performansi perusahaan tersebut. Penilaian kinerja ini bertujuan untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Mulyadi, 1997).

Kaplan dan Norton (1996) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*”. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

*Value chain* atau rantai nilai adalah keseluruhan aktifitas yang diperlukan untuk membawa produk/jasa dari titik awal, melalui berbagai tahap produksi (melibatkan berbagai kegiatan transformasi secara fisik dan

berbagai input jasa), kemudian menyampaikan produk atau jasa tersebut kepada konsumen akhir. *Value chain* yang sederhana terjadi dalam perusahaan meliputi kegiatan desain, produksi dan pemasaran (Andiyanto, 2010).

*Value chain analysis* merupakan metode penelitian yang sering digunakan dalam upaya melihat secara lebih mendalam objek-objek pembangunan atau sektor ekonomi sehingga dapat memberikan dasar yang kuat untuk strategi pengembangan kedepannya. Pada umumnya analisis *value chain* digunakan dalam proyek pengembangan ekonomi lokal dan regional (Kaplinsky dan Moris, 2000). Analisis *value chain* bukan hanya menghasilkan konsep desain pengembangan kerjasama antar pelaku usaha dalam rantai aliran barang atau jasa, tetapi lebih jauh lagi menghasilkan analisis dalam rangka peningkatan *competitive advantage* dari produk atau jasa yang dipasarkan terutama di pasar global.

Permasalahan pengembangan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) Yogyakarta perlu pendalaman lebih lanjut. Melalui pendekatan *value chain* diharapkan memperoleh informasi yang detail mengenai permasalahan yang terjadi dan saran yang dapat diberikan.

Menurut Stringer dalam Kindangen et al (2010), pendekatan rantai nilai membantu untuk memahami bagaimana tren membentuk kembali rantai nilai, melakukan identifikasi siapa yang memimpin dan menanganinya, menjawab pertanyaan yang luas dan spesifik, serta melakukan pendekatan

membangun hubungan atau persahabatan. Kita dapat mendesain analisis rantai nilai antara lain dengan memperbaiki kemampuan perusahaan lokal untuk berkompetisi, meningkatkan hasil untuk konsumen, mendorong target kebijakan, serta memperbaiki partisipasi karyawan. Menciptakan lapangan kerja dan pendapatan secara regional senantiasa mengacu pada rantai nilai dengan pemahaman apa yang pasar akan bayar.

Di dalam konteks strategi, perlunya pengukuran kinerja berkaitan dengan (Neely et al, 2002):

1. Pengukuran dibutuhkan agar manajer dapat melakukan *tracking* untuk mengetahui apakah strategi yang selama ini dijalankan sudah tepat atau belum.
2. Pengukuran digunakan untuk mengkomunikasikan strategi-strategi yang ada di dalam perusahaan.
3. Pengukuran bisa diaplikasikan untuk mendorong pengembangan dan mengintensifkan implementasi dari strategi.
4. Data pengukuran bisa dianalisis dan digunakan sebagai acuan apakah strategi yang diterapkan berjalan sesuai rencana.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah dalam penelitian ini dapat dirumuskan, “Bagaimana sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan?”

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah merancang sistem pengukuran kinerja dalam perspektif *value chain* untuk meningkatkan keunggulan kompetitif pada Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) CV. An-Nuur.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat yang difokuskan bagi perusahaan nantinya. Manfaat yang dapat diambil dari hasil penelitian yang dilakukan adalah perusahaan dapat menggunakan penelitian ini untuk mengetahui kelemahan dan kelebihan dari langkah-langkah yang diambil perusahaan selama ini, sehingga dimasa datang perusahaan dapat menentukan kebijakan khususnya mengenai sistem pengukuran kinerja untuk meningkatkan keunggulan kompetitif. Selain itu, dari hasil penelitian yang dilakukan dapat menjadi rekomendasi untuk dapat diaplikasikan nantinya.

### 1.5 Batasan Masalah

Untuk memfokuskan pemecahan masalah dan mempertegas lingkup penelitian, dalam bagian permasalahan menetapkan batasan-batasan pada :

1. Data hasil observasi dan penelitian dalam menunjang penyusunan Tugas Akhir ini diperoleh dari *stakeholder* CV. An-Nuur.
2. Sistem pengukuran kinerja dikhususkan pada Industri Kecil Obat Tradisional (IKOT) CV. An-Nuur sebagai objek kajian.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Rancangan sistematika penulisan secara keseluruhan pada penelitian ini terdiri dari 5 bab, yang mana uraian masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang permasalahan yang diambil sebagai tema penelitian, pokok permasalahan yang ada di lapangan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan laporan penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI, dalam bab ini mencakup segala hal yang dapat dijadikan sebagai dasar bagi pengambilan tema penelitian, penentuan langkah pelaksanaan dan metode penganalisaan yang diambil dari beberapa pustaka yang ada dan memiliki pembahasan sesuai dengan tema penelitian ini. Di dalam bab II juga dicantumkan beberapa penelitian serupa dengan penelitian ini yang telah dilakukan sebelumnya untuk melihat perbandingan tujuan, metode dan hasil analisa yang ada.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN, dalam bab ini diuraikan pola pikir penelitian, data yang dibutuhkan, langkah-langkah cara pengambilan data di lapangan, serta metode penyajian dan analisa data yang akan dipakai untuk mengolah data yang nantinya didapatkan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, dalam bab ini akan disajikan data-data yang diperoleh dalam pelaksanaan survei lapangan dan sekaligus uraian pembahasan untuk menjawab tujuan penelitian ini. Hasil

analisa ini selanjutnya dibahas secara rinci untuk memudahkan penarikan kesimpulan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN, bab ini merupakan kumpulan dari butir-butir kesimpulan hasil analisa dan pembahasan penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan juga disertai dengan saran atau rekomendasi yang ditujukan untuk peneliti selanjutnya atau untuk penerapan hasil penelitian di lapangan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terhadap pengukuran kinerja pada CV. An-Nuur, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

- Pengukuran kinerja yang telah dilakukan pada CV. An-Nuur menggunakan metode *Performance Prism* berdasarkan perspektif *Value Chain*.
- Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan aktivitas nilai dalam *value chain* yaitu Aktivitas Primer dan Aktivitas Pendukung. Aktivitas Primer terdiri dari Logistik ke Dalam, Operasi, Logistik ke Luar, Pemasaran dan Penjualan, dan Pelayanan. Sedangkan Aktivitas Pendukung terdiri dari Pembelian, Pengembangan Teknologi, Manajemen Sumber Daya Manusia, dan infrastruktur Perusahaan.
- Pada penelitian ini dilakukan mulai dari identifikasi *stakeholder* CV. An-Nuur meliputi: investor, karyawan, pemasok (*supplier*), pelanggan, dan regulator.
- Dalam penelitian ini juga dilakukan penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI) perusahaan dengan mengidentifikasi tuntutan dan kontribusi para *stakeholder* untuk menentukan indikator kinerja pada CV. An-Nuur.

- Sistem pengukuran kinerja meliputi 31 KPI investor, 36 KPI karyawan, 16 KPI pemasok (*supplier*), 16 KPI pelanggan, dan 18 KPI regulator CV. An-Nuur.
- Pembobotan KPI dilakukan dengan metode Borda dan perhitungan nilai (*scoring*) kinerja dengan menggunakan metode OMAX.
- Dari perhitungan yang telah dilakukan, pencapaian kinerja pada saat pengukuran mempunyai skor 8,1 yang berarti pencapaian kinerja CV. An-Nuur menghasilkan kinerja yang memuaskan. Sedangkan indikator kinerja *stakeholder* yang mempunyai nilai performansi dari tertinggi sampai terendah adalah investor, pelanggan, regulator, karyawan, dan pemasok.
- Hasil pengukuran kinerja perusahaan berpengaruh terhadap proses berjalannya bisnis perusahaan tersebut. “Semakin tinggi keunggulan kompetitif, akan semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.”

## 5.2 Saran

Dari penelitian yang dilakukan, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan yaitu :

1. Mengimplementasikan hasil dari pengukuran kinerja perusahaan yang telah dilakukan dan mengevaluasi terhadap indikator kinerja secara berkala sesuai dengan perkembangan perusahaan.
2. Mengimplementasikan hasil dari evaluasi yang dilakukan perusahaan dan membandingkan perubahan tersebut dari waktu ke waktu.

3. Melakukan perbaikan terus menerus untuk mendapatkan kinerja yang optimal.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aaker, David. 1989. *Competitive Advantage of the Firm*. Journal of Strategic Research. New York.
- Anatan, Lina dan Ellitan, Lena. 2009. *Strategi Bersaing: Konsep, Riset, dan Instrumen*. Bandung: Alfabeta.
- Anatan, Lina. *Corporate Social Responsibility (CSR): Tinjauan Teoritis dan Praktik di Indonesia*. Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Maranatha.
- Andiyanto, Eko. 2010. *Pengembangan Usaha Tahu Serasi Kelompok Tani Damai dengan Pendekatan Value Chain Analysis*. Skripsi S1, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Arifa, Dini Tahiri. 2011. *Penjadwalan Perjalanan Alat Transportasi untuk Pendistribusian dan Loading Barang di Wilayah Rute Sumatera Utara pada PT.Bina Tama Sentra Fajar Medan*. Skripsi S1, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Aryani, Nindya Nur. 2008. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Departemen Personalia melalui Pendekatan Human Resources Scorecard*. Skripsi S1, Institute Pertanian Bogor, Bogor.
- Asad, Moh. 1991. *Psikologi Industri*. Yogyakarta : Liberty.
- Asmarani, Dinda Estika. 2006. *Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing*. Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang.

- Azmi, Farid. 2005. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi di PT. X dengan Menggunakan Pendekatan Prism*. Skripsi S1, Institute Teknologi Bandung, Bandung.
- Blocher et. al, 1999. Diterjemahkan oleh A. Susty Ambarriani. 2000. *Manajemen Biaya*. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Day, George dan Wensley, Robin. 1988. *Assesign Advantage : A Framework for Diagnostic Competitive Superiority*. Journal of Marketing, Vol. 52, April 1988.
- Ferdinand, Augusty Tae. 2003. *Sustainable Competitive Advantage: Sebuah Explorasi Model Konseptual*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Filiani, Desanti, SS. 2009. *Membangun Kepuasan Supplier dalam Rangka Meningkatkan Kualitas Produksi Perusahaan*. Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gaspersz, Vincent, 1996. *Ekonomi Manajerial Penerapan Konsep-Konsep Ekonomi dalam Manajemen Bisnis Total*. PT. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Hadiguna, Rika Ampuh, et al. 2007. *Alokasi Pasokan berdasarkan Produk Unggulan untuk Rantai Pasok Sayuran Segar*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 9, No. 2, Universitas Andalas, Padang.
- Handayani, Naniek Utami, et al. 2005. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode Performance Prism*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 10, No. 4, Universitas Diponegoro, Semarang.

- Hansen dan Mowen. 2000. *Cost Management, Accounting and Control*. 3 Edition. Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- Heryandi, et al. *Kajian Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Menuju Arah E-Procurement UNIKOM*. Majalah Ilmiah Teknik Informatika, Vol. 10, No. 1, UNIKOM.
- IGP Kawiana. *Manajemen Mutu Terpadu serta Kaitannya dengan Prilaku Produktif Karyawan*.
- Ilmaya, Fahma. 2011. *Analisis Pengaruh Interaksi Harga dan Desain Produk terhadap Keputusan Pembelian Batik di Eka Batik Semarang*. Skripsi S1, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Indrajani. 2008. *Analisis dan Perancangan Sistem Informasi Akuntansi Pembelian dan Hutang Usaha*. Konferensi Nasional Sistem dan Informatika, Bina Nusantara University, Bali.
- Jamillah. 2009. *Peranan Perusahaan Publik di Pasar Modal dalam Pembangunan Ekonomi Nasional*. Warta Universitaria, Edisi 23, Fakultas Hukum UMA.
- John K. Shank dan Vijay Govindarajan. *Strategic Cost Management and the Value Chain*. James M. Reeve: 2000, Reading and Issues In Cost Management. Second Edition. Thomson Learning: South-Western College Publishing.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard - Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kaplinsky, Raphael dan Morris, Mike. 2000. *A Handbook For Value Chain Research Centre for Research in Innovation Management*. University of Brighton.
- Karsidi, Prof. Dr. Ravik, M.S. 2005. *Profesionalisme Guru dan Peningkatan Mutu Pendidika di Era Otonomi Daerah*. Makalah: Disampaikan dalam Seminar Nasional Pendidikan Dewan Pendidikan Kabupaten Wonogiri, 23 Juli 2005.
- Kindangen et al. 2010. *Penerapan Analisis Rantai Nilai (Value Chain Analysis) dalam Rangka Akselerasi Pembangunan Sektor Pertanian di Sulawesi Utara*. Balai Pengkajian Teknologi Pertanian (BPTP) Sulawesi Utara, Sulawesi Utara.
- Kiswanto. 2007. *Implementasi Manajemen Kualitas dan Pengaruhnya pada Kinerja Perusahaan Ditinjau dari Sudut Pandang Total Quality Manajemen*. Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Korth, Kim. 2005. *The Importance of Innovation and New Product Development*. *Automotive Design and Production*; Jan 2005; 117, 1.
- Kotler, P. 2002. *Manajemen Pemasaran (Terjemahan)*. Edisi millennium 2. Jakarta: Prenhallindo.
- Lestari, Dewi Indra. 2003. *Analisis Efektifitas Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard*. Skripsi S1, Universitas Widyatama, Bandung.
- Lubis, Arlina Nurbaity. 2004. *Peranan Saluran Distribusi dalam Pemasaran*. Skripsi S1, Universitas Sumatera Utara, Medan.

- Muchtiar, Yesmizarti, et al. 2007. *Implementasi Metode 5s pada Lean Six Sigma dalam Proses Pembuatan Mur Baut Versing*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 9, No. 1, Universitas Bung Hatta, Padang.
- Mulyadi. 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. (Edisi kedua). Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Murti, Bhisma. 2000. *Mekanisme Pasar di Sektor Kesehatan dan Eksternalitas*. Jurnal Kedokteran, No. 3, Universitas Sebelas Maret, Surakarta.
- Neely, A.D dan Adams, C.A. 2000. *Perspectives on Performances: The Performance Prism*. Centre for Business Performance. Cranfield School of Management, UK.
- Neely, Andy, et al. 2002. *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. England: Prentice Hall.
- Panggabean, et al, *Analisis dan Perancangan E-Marketing*. STMIK – Kristen Neumann Indonesia, Medan.
- POM. 2005. Lampiran Peraturan Kepala Badan Pengawas Obat dan Makanan RI No. H.K.00.05.4.1380 tentang Pedoman cara Pembuatan Obat Tradisional yang Baik.
- Porter, Michael E. 2008. *Keunggulan Bersaing (Terjemahan)*. Jakarta: Karisma Publishing Group.
- Prabawati, Indah. 2009. *Dampak Operasi Perusahaan dalam Pelaksanaan Corporate Social Responsibility*. UNESA

- Prantommy. 2011. *Analisis Strategi Pemasaran Lampu Hemat Energi di Segmen Professional Channel PT. Philips Indonesia*. Tesis S2, Institute Pertanian Bogor, Bogor.
- Pujotomo, et al. 2008. *Analisis Pengukuran Produktivitas pada CV. Citra Jepara Furniture*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 3, No 1, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Pustaka, Balai. 2001. *Kamus Besar Bahasa Indonesia edisi ketiga*. Jakarta: Terbit Terang.
- Putra, John Kelana. 2012. *Analisis Yuridis atas Perjanjian Jual Beli Rumah melalui Pengembang pada PT. Indo Mega Sentosa di Kota Batam*. Tesis S2, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- Rakhiemah, et al. *Pengaruh Kinerja Lingkungan terhadap Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure dan Kinerja Finansial Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Universitas Airlangga.
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Parktik*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Schuler, Randall S., dan Susan E. Jackson. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: Erlangga.
- Setiyana, et al. 2005. *Pengaruh Kecepatan Potong pada Proses Pemesinan Kecepatan Tinggi terhadap Geometri dan Kekerasan Geram untuk*

*Beberapa Logam dengan Variasi Nilai Kekuatan Tarik. Jurnal Teknik Mesin, Vol. 7, No. 3, Universitas Diponegoro, Semarang.*

Sudaryanto. 2011. *Pengaruh Kinerja Lingkungan terhadap Kinerja Finansial Perusahaan dengan Corporate Social Responsibility (CSR) Disclosure sebagai Variabel Intervening*. Skripsi S1, Universitas Diponegoro, Semarang.

Sudrajad, Oktofa Yudha. 2005. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Non-Profit Berbasis Stakeholder (Studi Kasus YPM Salman ITB)*. Skripsi S1, Institute Teknologi Bandung, Bandung.

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. 2011. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

Sumardiyono, Eko. 2007. *Evaluasi Pelaksanaan Community Development dalam Perolehan PROPER Hijau*. Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang.

Suwignjo, P. 2000. *Sistem Pengukuran Kinerja: Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan. Proceeding Seminar Nasional Performance Management, Bagian C. Hotel Wisata, Jakarta.*

Svendsen, A. 1998. *Why We Shouldn't Manage Stakeholders*. Feature Article, March/April.

Syafarianto, Arief. 2007. *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT. Indonesia Power Unit Bisnis Pembangkitan Kamojang Berdasarkan Performance Prism*. Skripsi S1, Institute Teknologi Bandung, Bandung.

- Syarifuddin, et al. 2010. *Model Kelembagaan Penelusuran Pasokan Bahan Baku Industri Gelatin dari Kulit Sapi*. Agritext No 28, Universitas Jendral Sudirman dan Institute Pertanian Bogor, Bogor.
- Titof, Dasep. *Peningkatan Peran Teknologi Informasi dan Komunikasi dalam Pengelolaan Kawasan Industri dan Logistik*.
- Triton P.B. 2006. *SPSS 13.0 Terapan; Riset Statistik Parametik*. Yogyakarta: Andi.
- Vanany, Iwan dan Tanukhidah, Dian. 2004. *Perancangan dan Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Performance Prism di Hotel X*. Jurnal Teknik Industri, Vol. 6, No. 2, Institute Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Wahdi, Nirsetyo. 2006., *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Pasien sebagai Upaya Meningkatkan Loyalitas Pasien*. Tesis S2, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Wasito, Hendri. Posted on Juli 1, 2008. *Peran Perguruan Tinggi Farmasi dalam Pengembangan Industri Kecil Obat Tradisional untuk Pengentasan Kemiskinan*. Hendriapt's Weblog.
- Wibisono, Dermawan. 2006. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Erlangga.
- Wulandari, et al. *Pengembangan Konsep Model Sistem Jaminan Halal Produk Daging Ayam di Rumah Potong Ayam*. Lokakarya Nasional Keamanan Pangan Produk Peternakan, BPTP Bengkulu.

- Yuliani, S. 2001. *Prospek Pengembangan Obat Tradisional Menjadi Obat Fitofarmaka*. Jurnal Litbang Pertanian, Balai Penelitian Tanaman Rempah dan Obat, Bogor.
- Yusdiana. 2008. *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Konsumen Memilih Jasa Pengiriman pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan*. Tesis S2, Universitas Sumatera Utara, Medan.