

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PT.
ADYAWINSA STAMPING INDUSTRIES DENGAN
METODE *BALACED SCORECARD***

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Gregorius Rio Sadewo

NPM : 6131801104



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2022**

***PERFORMANCE MEASUREMENT DESIGN OF PT.
ADYAWINSA STAMPING INDUSTRIES WITH
BALANCED SCORECARD METHOD***

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar
Sarjana dalam bidang ilmu Teknik Industri

Disusun oleh:

Nama : Gregorius Rio Sadewo

NPM : 6131801104



**PROGRAM STUDI SARJANA TEKNIK INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
2022**

**FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG**



Nama : Gregorius Rio Sadewo
NPM : 6131801104
Jurusan : Teknik Industri
Judul Skripsi : PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PT. ADYAWINSA
STAMPING INDUSTRIES DENGAN METODE *BALANCED
SCORECARD*

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, September 2022
**Ketua Program Studi Sarjana
Teknik Industri**

(Dr. Cecilia Tesavrita, S.T., M.T.)

Pembimbing Tunggal

(Prof. Dr. Paulus Sukpto, Ir., M.B.A.)



Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Universitas Katolik Parahyangan

Pernyataan Tidak Mencontek atau Melakukan Tindakan Plagiat

Saya, yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Gregorius Rio Sadewo

NPM : 6131801104

dengan ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

“PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PT. ADYAWINSA STAMPING INDUSTRIES DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*”

adalah hasil pekerjaan saya dan seluruh ide, pendapat atau materi dari sumber lain telah dikutip dengan cara penulisan referensi yang sesuai.

Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan jika pernyataan ini tidak sesuai dengan kenyataan, maka saya bersedia menanggung sanksi yang akan dikenakan kepada saya.

Bandung, 2022

Gregorius Rio Sadewo
6131801104

ABSTRAK

Pada zaman yang semakin berkembang perusahaan perlu menentukan strategi yang mampu memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan. Strategi tersebut dapat dihasilkan apabila perusahaan terlebih dahulu mengetahui kondisi dan performansi dari perusahaan. Kondisi dan performansi perusahaan dapat diukur dengan dilakukannya pengukuran kinerja. PT. Adyawinsa Stamping Industries (PT. ASI) merupakan perusahaan yang bergerak di industri manufaktur terutama di bidang *stamping*. Munculnya perusahaan-perusahaan baru serupa mendorong PT. ASI untuk menciptakan strategi yang mumpuni agar dapat bersaing di pasaran. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, PT. ASI harus memiliki pengukuran kinerja yang mumpuni dan menyeluruh. Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan, dilakukanlah penelitian yang bertujuan untuk merancang pengukuran kinerja yang mumpuni dan menyeluruh bagi PT. ASI. Perancangan pengukuran kinerja tersebut dilakukan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode tersebut dipilih karena dinilai mampu menghasilkan pengukuran kinerja yang komprehensif dan menggabungkan pengukuran finansial dan non.

Tahapan awal penelitian ini dilakukan dengan perumusan strategi perusahaan. Perumusan strategi terdiri dari analisis visi, misi, dan strategi perusahaan. Selain itu dilakukan juga analisis SWOT untuk mengetahui kondisi awal perusahaan. Hasil perumusan strategi tersebut kemudian digunakan untuk merancang *Balanced Scorecard* dengan detail sebagai berikut: *objective strategy*, *strategy map*, ukuran kinerja, target, bobot, dan *strategy initiative*. Proses perancangan tersebut dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung dengan pihak manajemen perusahaan. Analisis kondisi dan data historis perusahaan juga dilakukan untuk membantu proses perancangan. Hasil rancangan *Balanced Scorecard* yang dihasilkan menyusun perspektif *Balanced Scorecard* dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, kemudian perspektif bisnis internal, lalu perspektif pelanggan, dan berakhir di perspektif keuangan. Bobot pengukuran yang dimiliki setiap perspektif adalah 30% untuk perspektif keuangan dan pelanggan, serta 20% untuk perspektif bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

ABSTRACT

In an era that is increasingly developing, companies need to determine strategies that are able to improve company performance. This strategy can be produced if the company first knows the condition and performance of the company. The condition and performance of the company can be measured by measuring performance measurement. PT. Adyawinsa Stamping Industries (PT. ASI) is a company engaged in the manufacturing industry, especially in the field of stamping. The emergence of similar new companies prompted PT. ASI to create a qualified strategy in order to compete in the market. To realize this goal, PT. ASI must have a capable and comprehensive performance measurement. problems based on what has been done research that aims to measure a qualified and comprehensive performance for PT. ASI. The design of the performance measurement is done by using the Balanced Scorecard method. This method was chosen because it is considered capable of producing a comprehensive performance measurement and combining financial and non-financial measurements.

The initial stage of this research was carried out by formulating the company's strategy. Strategy formulation consists of analysis of the company's vision, mission, and strategy. In addition, a SWOT analysis was also carried out to determine the initial conditions of the company. The results of the strategy formulation are then used to design the Balanced Scorecard with the following details: strategy objectives, strategy maps, performance measures, targets, weights, and strategic initiatives. The design process was carried out by interviewing and direct observation with the company's management. Analysis of the company's condition and historical data is also carried out to assist the design process. The results of the Balanced Scorecard design produced with the Balanced Scorecard perspective start from the growth and learning perspective, then the internal business perspective, then the customer perspective, and finally the financial perspective. The weight measurement that each perspective has is 30% for the financial and customer perspective, and 20% for the internal business perspective and growth and learning.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa atas berkat dan penyertaan-Nya, penelitian terkait “Perancangan Pengukuran Kinerja PT. Adyawinsa Stamping Industries Dengan Metode *Balanced Scorecard*” dapat diselesaikan dengan baik. Penelitian dan penulisan laporan skripsi ini dilakukan dengan tujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana di Program Studi Sarjana Teknik Industries, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Katolik Parahyangan. Dalam proses penelitian yang dilaksanakan, peneliti mendapatkan berbagai macam dukungan dari berbagai pihak hingga akhirnya penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini peneliti ingin mengucapkan terimakasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan membimbing peneliti, terutama kepada:

1. Bapak Prof.Dr.Paulus Sukpto, Ir., M.B.A. selaku dosen pembimbing yang telah membantu penulis dalam menentukan topik dan memberikan bimbingan selama penelitian dilakukan.
2. Ibu Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. selaku dosen koordinator mata kuliah skripsi yang telah memberikan penjelasan dan arahan terkait sistematika pelaksanaan skripsi.
3. Bapak Fransiscus Rian Pratikto, ST., M.T., MIE dan Ibu Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. selaku dosen penguji proposal yang sudah memberikan kritik, saran, dan masukan yang berguna dalam proses pelaksanaan penelitian.
4. Bapak Mateus Suwarno selaku *Managing Director* dan Bapak Ardhi selaku pihak manajemen PT. Adyawinsa Stamping Industries yang sudah memberikan izin dilakukannya penelitian ini serta membimbing dalam proses perancangan dan proses pengambilan data PT. Adyawinsa Stamping Industries.
5. Ibu Antonia Dwi Woro selaku konsultan ahli penelitian yang sudah memberikan kritikan, saran, dan masukan yang berguna dalam proses penelitian.

6. Keluarga dan Bernadin Nathania Arintasya yang selalu memberikan dukungan, semangat, dan motivasi selama penelitian berlangsung.
7. Darren Adwitya, Melvin Rafael, Henry Augusy, dan Denis selaku teman dekat peneliti yang selalu memberikan dukungan selama penelitian.
8. Seluruh teman-teman peneliti yang selalu mendukung dan memberikan semangat kepada peneliti selama penelitian.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan telah turut memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis selama penelitian.

Akhir kata peneliti menyadari bahwa penelitian yang telah dilakukan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu Ibu Dr. Ceicalia Tesavrita, S.T., M.T. selaku dosen koordinator, apabila terdapat salah peneliti baik yang disengaja maupun yang tidak disengaja, peneliti memohon maaf sebesar-besarnya. Peneliti juga terbuka terhadap segala bentuk kritik, saran, dan masukan yang dapat membangun penelitian ini menjadi lebih baik lagi. Peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi objek penelitian dan pembaca.

Bandung, 2 September 2022

Peneliti

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN	I-1
I.1 Latar Belakang Masalah	I-1
I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah	I-3
I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian	I-5
I.4 Tujuan Penelitian	I-6
I.5 Manfaat Penelitian	I-6
I.6 Metodologi Penelitian	I-6
I.7 Sistematika Penulisan	I-10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	II-1
II.1 Pengertian Kinerja	II-1
II.2 Indikator Kinerja	II-2
II.3 SWOT Analysis	II-2
II.4 <i>Balanced Scorecard</i>	II-3
II.5 Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	II-4
II.5.1 Perspektif Keuangan	II-5
II.5.2 Perspektif Pelanggan	II-6
II.5.3 Perspektif Bisnis internal	II-7
II.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	II-8
II.6 Manfaat dan Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	II-9
BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	III-1
III.1 Perumusan Strategi	III-1
III.1.1 Visi, Misi, dan Strategi	III-1

III.1.2	SWOT	III-2
III.2	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	III-4
III.2.1	Penentuan <i>Objective Strategy</i>	III-5
III.2.2	Perancangan <i>Strategy Map</i>	III-7
III.2.3	Penentuan Ukuran Kinerja.....	III-9
III.2.4	Penentuan Target dan Bobot.....	III-12
III.2.5	Penetapan <i>Strategy Initiatives</i>	III-15
BAB IV ANALISIS.....		IV-1
IV.1	Analisis Visi, Misi, dan Strategi	IV-1
IV.2	Analisis Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	IV-3
IV.3	Analisis Ukuran Kinerja.....	IV-5
IV.3.1	Perspektif Keuangan	IV-5
IV.3.2	Perspektif Pelanggan	IV-7
IV.3.3	Perspektif Bisnis Internal	IV-8
IV.3.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	IV-9
IV.4	Analisis Target, Bobot, dan Inisiatif.....	IV-11
IV.4.1	Perspektif Keuangan	IV-11
IV.4.2	Perspektif Pelanggan	IV-12
IV.4.3	Perspektif Bisnis Internal	IV-13
IV.4.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	IV-14
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		V-1
V.1	Kesimpulan.....	V-1
V.2	Saran.....	V-2

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel III.1	Analisis SWOT PT. ASI.....	III-3
Tabel III.2	Objective <i>Strategy</i>	III-5
Tabel III.3	Penentuan Ukuran Kinerja	III-10
Tabel III.4	Penentuan Target dan Bobot	III-13
Tabel III.5	<i>Strategy Initiatives</i> PT. ASI	III-15

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I pendahuluan merupakan bab pertama dalam penelitian ini. Bab ini akan menjelaskan alasan dan latar belakang dilaksanakannya penelitian, tujuan dan manfaat dari penelitian, serta bagaimana metodologi dan sistematika dilaksanakannya penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan latar belakang masalah, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan. Berikut merupakan Bab I Pendahuluan penelitian ini.

I.1 Latar Belakang Masalah

Pada zaman dimana industri dan bisnis berkembang dengan pesat, banyak perusahaan berlomba-lomba dan bersaing untuk dapat menghasilkan produk sebaik mungkin dan menarik pelanggan sebanyak mungkin. Hal tersebut dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan profit atau keuntungan yang besar sehingga dapat bersaing di pasaran. Untuk dapat menghasilkan keuntungan yang besar, perusahaan dari berbagai sektor industri menciptakan berbagai macam strategi yang memungkinkan mereka untuk dapat bertahan bahkan bersaing di dunia pasar yang semakin luas ini. Hal tersebut semakin sulit dilakukan karena persaingan yang dimiliki tidak hanya pada pasar lokal melainkan hingga pasar global. Perusahaan yang ingin bertahan dan bersaing harus mampu menciptakan suatu strategi yang mumpuni sehingga tidak hanya dapat memenuhi perusahaan untuk dapat berjalan, namun juga menciptakan keuntungan yang dapat menunjang keberlangsung dan masa depan perusahaan. Perusahaan yang tidak mampu menghasilkan strategi-strategi yang tepat dalam menjaga keberlangsungan perusahaan maka akan tertinggal dan pada akhirnya akan mengalami kebangkrutan.

Penentuan strategi yang tepat bagi suatu perusahaan harus didasarkan pada kondisi perusahaan saat ini. Tanpa memperhatikan kondisi perusahaan terkini maka strategi yang dihasilkan mungkin saja tidak sesuai dan melebihi kapasitas yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan begitu strategi yang ditentukan

menjadi sia-sia dan merugikan bagi perusahaan. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mengetahui kondisi terkini dari suatu perusahaan adalah dengan melakukan pengukuran kinerja perusahaan. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka dapat membantu *top manager* dalam memetakan kondisi perusahaan dan memetakan masalah yang menghambat perusahaan untuk berkembang. Dengan begitu strategi yang dihasilkan dapat berfokus pada masalah yang dialami dan mampu membantu perusahaan dalam berkembang dan bersaing di pasaran.

PT. Adyawinsa Stamping Industries (yang selanjutnya disebut PT. ASI) merupakan perusahaan yang bergerak di industri manufaktur otomotif secara spesifik kendaraan beroda empat. Sebagai perusahaan yang bergerak di industri manufaktur otomotif, PT. ASI memproduksi *part*, *tooling*, dan komponen-komponen mobil serta *fuel tank*, *tail gate*, *dies*, *jig*, dan *fixture* yang berguna dalam proses produksi. Dalam menjalankan bisnisnya PT. ASI bekerja sama dengan perusahaan manufaktur otomotif ternama seperti PT. Astra Daihatsu Motor, PT. Honda Prospect Motor, PT. Toyota Motor Manufacturing, PT. Hyundai Motor Manufacturing Indonesia, dan masih banyak lagi sebagai pelanggannya. Untuk dapat selalu bersaing dan berkembang di pasaran, PT. ASI harus mampu memenuhi kebutuhan permintaan dari berbagai pelanggan yang dimiliki. Hal tersebut dapat dicapai dengan selalu menyediakan pelayanan terbaik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan dari setiap pelanggannya. Dalam menyediakan pelayanan terbaik bagi pelanggannya PT. ASI selalu menerapkan prinsip "*Kaizen*" atau "*Continuous Improvement*" yang berarti PT. ASI selalu melakukan perbaruan dan perbaikan dalam sistemnya. Perbaikan dan pembaruan yang dilakukan didasarkan pada evaluasi dan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. ASI setiap bulannya. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak PT. ASI, evaluasi dan pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan metode KPI (*Key Performance Indicator*).

KPI (*Key Performance Indicator*) menurut Banerjee dan Buoti (2012) merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan untuk mencapai target organisasi. KPI sendiri juga dapat digunakan sebagai alat bantu untuk mengambil keputusan, melihat tren, dan menentukan objektif yang terukur. Pada PT. ASI metode KPI digunakan untuk mengukur kinerja dari karyawan atau suatu departemen dalam kurun waktu

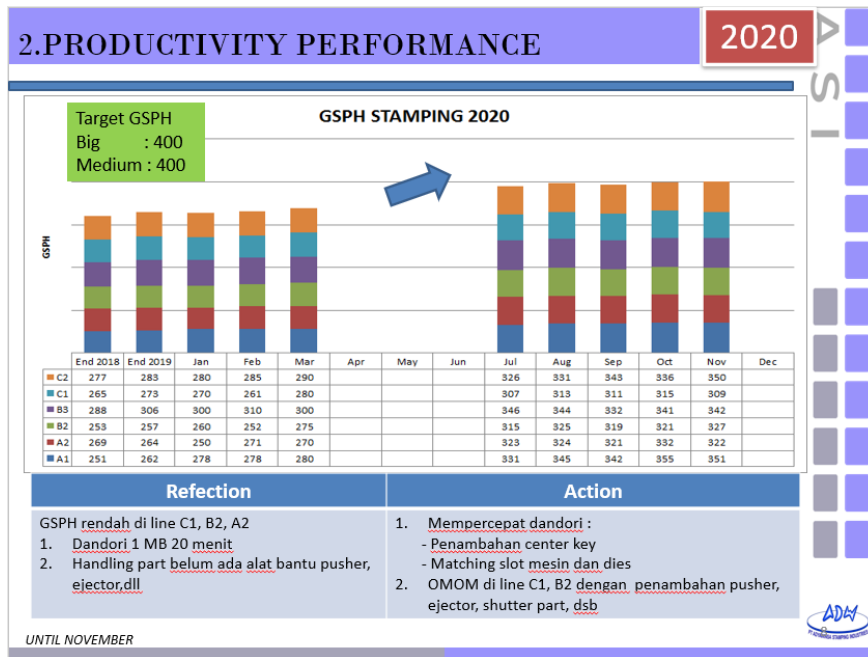
tertentu. Pengukuran dengan menggunakan metode KPI memiliki hasil yang baik dan objektif karena dapat diukur secara kuantitatif, namun berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh pihak dari perusahaan metode ini dinilai kurang efektif mengukur kinerja atau performansi perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi karena dikutip dari wawancara dengan pihak manajemen PT. ASI metode pengukuran KPI “kurang memberi *impact*” bagi perusahaan. Seperti contohnya setiap bulannya perusahaan melakukan pengukuran produktivitas dari setiap departemen yang dimiliki, pengukuran tersebut dilakukan dengan mengukur kinerja setiap departemen berdasarkan target pada KPI yang telah ditentukan. Dari pengukuran tersebut kemudian ditentukan apakah departemen yang bersangkutan memenuhi target atau tidak. Apabila tidak memenuhi target maka akan dilakukan evaluasi penyebab dan tindakan yang perlu diambil untuk meningkatkan kinerja tersebut. Seringkali hal tersebut hanya menjadi formalitas belaka yang harus dilakukan oleh setiap karyawan. Hal tersebut menyebabkan tingginya kemungkinan terulangnya kesalahan yang sama di masa depan. Selain itu pengukuran dengan menggunakan metode KPI dilakukan secara tunggal dan hanya melihat dari satu aspek pada setiap departemennya sehingga tidak ada kesinambungan antara departemen yang satu dengan departemen yang lainnya.

Untuk dapat menciptakan strategi yang tepat untuk dapat bersaing di pasaran PT. ASI perlu mengetahui bagaimana kondisi perusahaan saat ini sehingga mampu menentukan strategi yang tepat sasaran. Namun dengan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. ASI saat ini maka mustahil untuk mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan. Hal tersebut dikarenakan pengukuran kinerja dengan menggunakan KPI yang dilakukan oleh PT. ASI hanya mengukur kinerja dari setiap departemen satu per satu dan tidak memiliki kesinambungan diantaranya. Oleh karena itu PT. ASI membutuhkan pengukuran kinerja yang komprehensif dan dapat berlaku jangka panjang. Metode yang dinilai tepat untuk pengukuran kinerja tersebut adalah metode *Balanced Scorecard*.

I.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya pada saat ini pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. ASI adalah pengukuran kinerja dengan menggunakan metode KPI (*Key Performance Indicator*). Pengukuran kinerja dengan metode ini dilakukan pada setiap bulannya pada tanggal yang sama untuk

mengevaluasi kinerja dari setiap departemen. Evaluasi dilakukan setiap bulan dengan tujuan untuk melakukan *tracking* target yang sudah ditetapkan setiap tahunnya. Berikut merupakan contoh pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. ASI.



Gambar I.1 Contoh Pengukuran Kinerja PT. ASI

Seperti yang dapat dilihat pada Gambar I.1 diketahui bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT. ASI dilakukan dengan cara yang sangat sederhana. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menentukan target yang ingin dicapai dari suatu indikator pengukuran tertentu. Kemudian akan dilakukan perbandingan antara target dengan hasil aktual yang didapatkan. Apabila target telah tercapai maka kinerja akan dianggap baik, sedangkan apabila target tidak tercapai maka akan ditelusuri penyebab utama dari tidak tercapainya target tersebut dan bagaimana aksi yang perlu dilakukan untuk mencegahnya. Pengukuran kinerja yang saat ini dilakukan oleh PT. ASI dinilai efektif namun tidak efisien dalam mengukur kinerja atau performansi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan pengukuran kinerja yang saat ini dilakukan oleh PT. ASI hanya berfokus pada satu permasalahan yang ada di dalam satu divisi dan divisi lainnya. Pengukuran kinerja yang dilakukan saat ini tidak memungkinkan PT. ASI untuk melihat permasalahan secara garis besar dan lebih komprehensif. Selain itu besar kemungkinan terulangnya permasalahan yang sama di masa yang akan datang.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1992) dikutip oleh Devani dan Setiawirman (2016) mengatakan bahwa penggunaan ukuran kinerja finansial atau ukuran kinerja tunggal tidak mampu mengungkapkan aspek penting kinerja. Selain itu menurut Otley (1998) dikutip oleh Devani dan Setiawirman (2016) mengatakan bahwa sistem pengukuran yang hanya menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif. Melihat kedua pendapat ahli tersebut maka untuk dapat mengetahui pentingnya kinerja dengan hasil pemahaman yang lebih menyeluruh maka diperlukan suatu metode yang dapat menampung pengukuran kinerja yang komprehensif dan menilai dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Menurut Robert Kaplan dan David Norton (2000) dikutip oleh Devani dan Setiawirman (2016) mengatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai aspek, baik itu dari segi keuangan dan non keuangan, maupun *asset* yang tampak serta tidak tampak. Berdasarkan penjelasan yang sudah diberikan maka metode pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dinilai cocok, karena dengan menggunakan metode ini perusahaan mampu melakukan pengukuran kinerja tidak hanya pada internal perusahaan melainkan hingga eksternal perusahaan. Selain itu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memungkinkan perusahaan untuk dapat mengartikan visi dan misi perusahaan dan mengkomunikasikannya ke setiap jajaran perusahaan. Melihat permasalahan yang sudah dijabarkan dan bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut maka dihasilkan rumusan masalah untuk penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan pengukuran kinerja PT. Adyawinsa Stamping Industries dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana *objective strategy* yang tepat pada rancangan pengukuran kinerja PT. Adyawinsa Stamping Industries?

I.3 Pembatasan Masalah dan Asumsi Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini terdapat beberapa batasan dan asumsi yang digunakan. Batasan merupakan ruang lingkup dari dilakukannya penelitian ini. Tujuan diberikannya batasan adalah agar penelitian yang dilakukan dapat berfokus pada akar dari permasalahan. Batasan dalam penelitian ini adalah

penelitian ini dilakukan hingga tahap perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk PT. ASI.

Setelah menentukan batasan yang digunakan dalam penelitian ini selanjutnya akan ditentukan asumsi penelitian. Asumsi merupakan anggapan dasar yang digunakan untuk mendukung penelitian yang dilakukan. Terdapat dua buah asumsi yang digunakan dalam penelitian ini. Asumsi pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah kondisi perusahaan pada periode penelitian (Pandemi Covid-19) tidak berbeda dengan kondisi normal. Asumsi kedua yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang digunakan dalam proses penelitian merupakan data historis sebelum terjadinya pandemic Covid-19.

I.4 Tujuan Penelitian

Dalam menyelesaikan suatu permasalahan dalam penelitian ini perlu ditentukan juga tujuan dari penelitian tersebut. Tujuan penelitian diperlukan sebagai petunjuk atau arah dari penelitian yang dilakukan. Oleh karena itu tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui rancangan pengukuran kinerja PT. ASI dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Mengetahui tujuan strategis yang tepat dalam mengukur kinerja PT. ASI dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*

I.5 Manfaat Penelitian

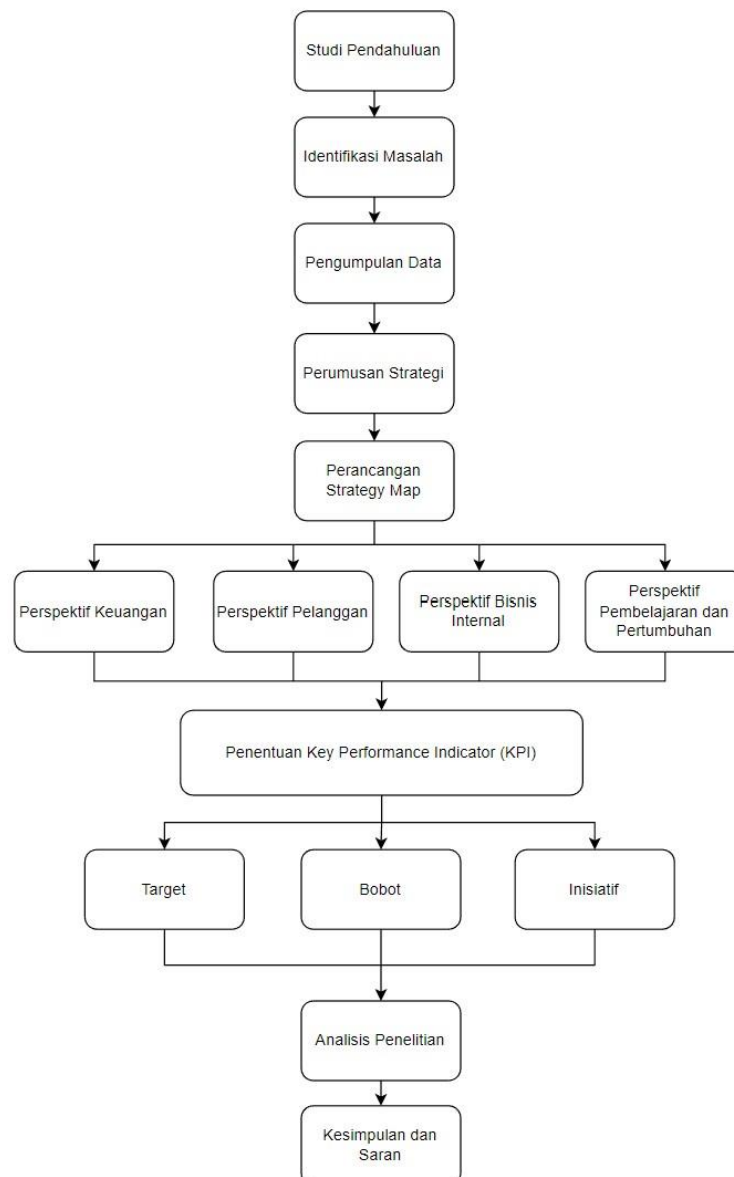
Dengan dilakukannya peneltian ini, terdapat beberapa manfaat yang didapatkan bagi peneliti dan perusahaan. Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan mampu menerapkan pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.
2. Perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan menerapkan usulan strategi yang mampu membantu dalam peningkatan kinerja perusahaan.

I.6 Metodologi Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penting untuk memiliki kerangka berpikir sebagai dasar dari penelitian. Kerangka berpikir tersebut dibuat dengan tujuan

untuk membantu proses penelitian agar lebih terstruktur dan mampu menciptakan solusi yang jelas. Selain itu dengan adanya kerangka berpikir yang baik maka penelitian dapat terarah dan menghasilkan hasil yang diharapkan. Kerangka berpikir pada penelitian ini dirumuskan pada metodologi penelitian yang digunakan. Pada Gambar 1.2 akan menunjukkan metodologi penelitian yang digunakan.



Gambar 1.2 Metodologi Penelitian

1. Studi Pendahuluan

Pada tahapan studi pendahuluan akan dilakukan pengamatan dan pengumpulan data awal yang menjadi dasar penelitian. Pengamatan dilakukan pada PT. ASI untuk melihat bagaimana kondisi perusahaan saat ini. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dengan karyawan serta pimpinan dari PT. ASI, *Managing Director*, mengenai kondisi dan permasalahan yang dihadapi PT. ASI.

2. Identifikasi Masalah

Setelah melakukan studi pendahuluan maka selanjutnya akan dilakukan proses identifikasi masalah. Proses identifikasi masalah dilakukan dengan mengolah data yang didapatkan pada studi pendahuluan dan menemukan masalah utama yang dihadapi perusahaan. Pada tahapan ini akan ditentukan pula batasan dari masalah dan asumsi yang digunakan untuk membantu proses penelitian.

3. Pengumpulan Data

Setelah mengetahui permasalahan yang dihadapi, selanjutnya akan dilakukan proses pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang dikumpulkan peneliti secara langsung menggunakan berbagai macam instrumen pengumpulan data seperti wawancara, observasi, dan masih banyak lagi. Data sekunder merupakan data yang sudah ada dan tidak perlu dikumpulkan oleh peneliti, biasanya merupakan data yang dimiliki oleh perusahaan.

4. Perumusan Strategi

Tahapan awal dari perancangan *Balanced Scorecard* adalah melakukan perumusan strategi. Perumusan strategi dilakukan untuk mengetahui kondisi awal perusahaan dan menentukan strategi yang tepat sasaran sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal tersebut dilakukan dengan analisis terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan. Visi, misi, dan strategi perusahaan merupakan dasar dari rancangan *Balanced Scorecard* yang akan dibuat. Proses ini dilakukan dengan wawancara dan observasi langsung dengan pihak manajemen perusahaan. Selain wawancara dan observasi dilakukan juga analisis SWOT perusahaan.

5. Perancangan *Balanced Scorecard*

Setelah data dan perumusan strategi dilakukan, selanjutnya dilakukan perancangan *Balanced Scorecard*. Perancangan *Balanced Scorecard* dimulai dengan ditentukannya *objective strategy* atau tujuan strategis perusahaan berdasarkan hasil perumusan strategi yang didapatkan. *Objective strategy* ditentukan berdasarkan keempat perspektif yang terdapat pada *Balanced Scorecard*. Selanjutnya *objective strategy* yang telah ditentukan akan disusun dan dirancang menjadi suatu *strategy map*. Tujuan dibuatnya *strategy map* adalah untuk menggambarkan rangkaian strategi secara garis besar sehingga mampu dikomunikasikan dengan baik bagi seluruh jajaran karyawan dalam perusahaan. *Strategy map* juga berguna untuk menggambarkan hubungan sebab-akibat yang dimiliki oleh setiap perspektif. Berikut merupakan penjelasan keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

- A. Perspektif Keuangan: pengukuran kinerja pada perspektif keuangan dilakukan dengan menganalisis *Return on Investment* (ROI), *Economic Value Added* (EVA), laba bersih, pertumbuhan pendapatan, dan masih banyak lagi. Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada perspektif keuangan adalah untuk menilai kinerja keuangan yang dimiliki oleh perusahaan.
- B. Perspektif Pelanggan: pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat retensi pelanggan. Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan ini juga dapat digunakan untuk meningkatkan akuisisi pelanggan baru bagi perusahaan.
- C. Perspektif Bisnis Internal: pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pengamatan dan analisis setiap proses bisnis yang dilakukan perusahaan. Setiap proses bisnis kemudian dinilai untuk mengevaluasi seberapa efektif dan efisien proses bisnis yang dilakukan. Penilaian proses bisnis dilakukan dengan membandingkan antara lama waktu proses dengan jumlah yang dihasilkan.
- D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan dengan

menilai kepuasan kerja pada karyawan dan tingkat retensi karyawan.

6. Penentuan *Key Performance Indicator*

Setelah *Strategy Map* selesai dibuat selanjutnya akan ditentukan *Key Performance Indicator (KPI)* untuk setiap strategi yang telah ditetapkan pada setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Dalam melakukan penentuan KPI terdapat dua buah jenis indikator yang ditentukan yaitu *lead indicator* dan *lag indicator*. Berdasarkan KPI yang sudah ditentukan selanjutnya akan dilakukan penentuan target, bobot, dan inisiatif untuk setiap *strategy* pada setiap perspektif yang ada. Penentuan target, bobot, dan inisiatif dilakukan dengan wawancara dengan pihak manajemen perusahaan dan analisis terhadap visi, misi, dan strategi perusahaan.

7. Analisis Penelitian

Berdasarkan hasil pengolahan data menjadi *Balanced Scorecard*, selanjutnya akan dilakukan analisis dari hasil yang didapatkan. Analisis dilakukan untuk mengetahui bagaimana kondisi perusahaan saat ini. Selain itu analisis juga dilakukan untuk menentukan strategi yang tepat untuk menghadapi permasalahan yang ada di dalam perusahaan. Analisis juga dilakukan untuk melihat apakah strategi yang terpilih mampu memberikan kontribusi dalam mengatasi permasalahan yang ada.

8. Kesimpulan dan Saran

Setelah dilakukan analisis terhadap kinerja yang dimiliki perusahaan dan strategi yang perlu dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan, selanjutnya akan diberikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan. Kesimpulan akan berisi jawaban dari penelitian yang telah dilakukan. Selain kesimpulan akan diberikan pula saran bagi PT. ASI. Saran tersebut diberikan agar PT. ASI dapat berjalan dan mengimplementasikan strategi yang sudah ditentukan dan mencegah terjadinya masalah itu kembali di masa depan.

I.7 Sistematika Penulisan

Pada sub bab ini akan dijelaskan sistematika penulisan dari penelitian ini. Tujuan dijabarkan sistematika penulisan digunakan agar penelitian yang dilakukan dapat dilaksanakan secara terstruktur dan sistematis. Pada sistematika penulisan

ini terdapat lima bab yang terdiri dari pendahuluan, tinjauan pustaka, pengumpulan dan pengolahan data, analisis, dan kesimpulan. Berikut merupakan penjabaran sistematika pendahuluan dari penelitian ini.

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan dijelaskan pendahuluan dari dilakukannya penelitian ini. Pada bab pendahuluan ini akan berisi latar belakang dilakukannya penelitian, identifikasi dan rumusan masalah, pembatasan masalah dan asumsi penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penelitian. Tujuan dari dibuatnya bab ini sebagai dasar dilaksanakannya penelitian dan alasan mengapa penelitian ini dilakukan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tinjauan pustaka dan dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini. Dasar teori yang dijabarkan akan berhubungan dengan *Balanced Scorecard* yang merupakan metode yang digunakan dalam penelitian ini. Manfaat dari bab ini dalam penelitian adalah sebagai pedoman dalam proses pelaksanaan penelitian. Dengan adanya tinjauan pustaka dan dasar teori maka penelitian yang dilakukan tidak akan melenceng sehingga menghasilkan *output* yang sesuai.

BAB III PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini dipaparkan pengumpulan dan pengolahan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian masalah yang diteliti. Hasil akhir dari penelitian ini adalah rancangan *Balanced Scorecard* untuk PT. Adyawinsa Stamping Industries. Proses pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan urutan-urutan perancangan *Balanced Scorecard*.

BAB IV ANALISIS

Pada bab ini akan dijelaskan analisis dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Analisis dilakukan pada metodologi penelitian, proses penelitian, dan hasil penelitian yang merupakan rancangan *Balanced Scorecard* untuk PT. Adyawinsa Stamping Industries. Analisis dilakukan untuk memperjelas BAB III yang telah dirancang sehingga lebih mudah *output* yang dihasilkan lebih mudah dimengerti dan dapat disimpulkan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan akan berisi rekapitulasi hasil penelitian yang dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah ditetapkan. Saran akan berisi masukan yang berguna untuk membantu penelitian selanjutnya agar dapat berjalan dengan baik.