

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS .....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN TESIS .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xx
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	4
1.3. Tujuan penelitian.....	4
1.4. Manfaat penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	6
2.1 <i>Grand Theory</i> .....	6
2.2 Pengukuran Kinerja .....	8
2.3 Tinjauan Terhadap Metode Pengukuran Kinerja yang ada .....	9
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	12

<b>2.5</b>	<b>Perspektif <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	14
2.5.1	Perspektif Keuangan.....	14
2.5.2	Perspektif Pelanggan .....	15
2.5.3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	15
2.5.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	15
<b>2.6</b>	<b><i>Analytic Hierarchy Process</i></b> .....	15
2.6.1	Prinsip Dasar AHP .....	16
2.6.2	Metode Pembuatan <i>Analytic Hierarchy Process</i> .....	22
<b>2.7</b>	<b>Pengukuran Skor Kinerja menggunakan <i>Objective Matrix (OMAX)</i></b> .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....		26
<b>3.1.</b>	<b>Jenis Penelitian</b> .....	26
<b>3.2.</b>	<b>Lokasi dan Periode Penelitian</b> .....	26
<b>3.3.</b>	<b>Subjek dan Objek Penelitian</b> .....	26
<b>3.4.</b>	<b>Sumber dan Teknik Pengumpulan Data</b> .....	26
3.4.1.	Teknik Pengumpulan Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan .....	27
3.4.2.	Teknik Pengumpulan Data Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	27
<b>3.5.</b>	<b>Variabel Penelitian</b> .....	28
<b>3.6.</b>	<b>Metode Analisa Data</b> .....	28
3.6.1.	Merancang Hirarki.....	29

3.6.2.	Pembobotan Kriteria dan Sub-kriteria.....	30
3.6.3.	Mengevaluasi Konsistensi Hirarki.....	33
3.6.4.	Menyusun Prioritas.....	33
3.6.5.	Merancang <i>Balanced Scorecard</i> .....	33
3.6.6.	Menghitung skor kinerja dengan OMAX.....	53
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>58</b>
<b>4.1.</b>	<b>Perhitungan Prioritas dengan menggunakan <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....</b>	<b>58</b>
4.1.1.	Perhitungan Bobot Elemen Hirarki .....	63
4.1.2.	Mengevaluasi Konsistensi Hirarki.....	65
4.1.3.	Penyusunan Prioritas .....	66
<b>4.2.</b>	<b>Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Keuangan .....</b>	<b>68</b>
4.2.1.	<i>Return On Equity</i> (ROE) .....	69
4.2.2.	<i>Current Ratio</i> .....	69
4.2.3.	<i>Net Profit Margin</i> (NPM).....	70
<b>4.3.</b>	<b>Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Pelanggan.....</b>	<b>71</b>
4.3.1.	<i>Customer Retention</i> .....	71
4.3.2.	Kepuasan Pelanggan.....	72
<b>4.4.</b>	<b>Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Proses Bisnis Internal</b>	<b>76</b>
4.4.1.	Proses Inovasi.....	76

4.4.2.	Efektivitas Proses Produksi .....	77
4.4.3.	Efektivitas Mesin.....	78
<b>4.5.</b>	<b>Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....</b>	<b>79</b>
4.5.1.	Produktivitas Karyawan .....	79
4.5.2.	Kepuasan Karyawan.....	80
<b>4.6.</b>	<b>Pengukuran Skor Kinerja menggunakan <i>Objective Matrix</i> (OMAX).....</b>	<b>84</b>
4.6.1.	Pengukuran skor perspektif keuangan.....	86
4.6.2.	Pengukuran skor perspektif pelanggan.....	88
4.6.3.	Pengukuran skor perspektif proses bisnis internal .....	89
4.6.4.	Pengukuran skor perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.....	90
<b>4.7.</b>	<b>Pembahasan Implikasi Hasil Pengukuran Kinerja Antar Perspektif .....</b>	<b>91</b>
<b>4.8.</b>	<b>Penyusunan Strategi Berdasarkan Hasil Pengukuran Kinerja .....</b>	<b>93</b>
4.8.1.	Strategi Perspektif Keuangan .....	94
4.8.2.	Strategi Perspektif Pelanggan.....	95
4.8.3.	Strategi Perspektif Proses Bisnis Internal.....	96
4.8.4.	Strategi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	97
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>99</b>
<b>5.1.</b>	<b>Kesimpulan.....</b>	<b>99</b>
<b>5.2.</b>	<b>Saran .....</b>	<b>100</b>

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>101</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>107</b>

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 2. 1 Rangka Kerja Pengukuran kinerja dalam perusahaan sebagai umpan balik hasil kinerja dan penyebaran visi perusahaan.....</b>	<b>6</b>
<b>Gambar 2. 2 Alat Balanced Scorecard tidak hanya sebagai pengukur kinerja, namun juga sebagai penyebaran visi misi dan umpan balik atas kinerja. ....</b>	<b>8</b>
<b>Gambar 2. 3 Kerangka Kerja Balanced Scorecard untuk menerjemahkan strategi ke dalam tim operasional.....</b>	<b>13</b>
<b>Gambar 2. 4 Operasional Perspektif Balanced Scorecard .....</b>	<b>14</b>
<b>Gambar 3. 1 Gambaran besar metode analisis yang akan dilakukan untuk menghitung kinerja perusahaan .....</b>	<b>29</b>
<b>Gambar 3. 2 Struktur Hirarki Kinerja Perusahaan .....</b>	<b>30</b>
<b>Gambar 3. 3 Peta Hubungan Antara Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>.....</b>	<b>35</b>
<b>Gambar 4. 1 Hirarki yang digunakan dalam metode <i>Analytical Hierarchy Process</i>...</b>	<b>58</b>
<b>Gambar 4. 2 Peta Hubungan Antar Perspektif .....</b>	<b>92</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Penjualan dan laba bersih PT XYZ dari tahun 2018 hingga 2021 .....	3
Tabel 2. 1 Contoh Matriks Berpasangan (Sumber: Saaty, (1995)).....	19
Tabel 2. 2 Keterangan Skala Untuk Matrik Berpasangan.....	19
Tabel 2. 3 Matriks langkah pertama, matriks diisi dengan pembobotan dari responden.....	21
Tabel 2. 4 Matriks Langkah kedua, tiap kolom pembobotan dibagi dengan total. ....	21
Tabel 2. 5 Matriks langkah ketiga, matriks diolah hingga mendapatkan nilai peringkat .....	21
Tabel 2. 6 Tabel <i>Objective Matrix</i> (OMAX).....	23
Tabel 3. 1 Tabel pertanyaan perbandingan berpasangan yang diberikan kepada responden untuk mengisi bobot hirarki .....	31
Tabel 3. 2 Tabel Oprasional Variabel.....	36
Tabel 3. 3 Tabel Operasional variabel Kepuasan Pelanggan dan Karyawan .....	42
Tabel 3. 4 Bobot dan Penilaian Kuesioner .....	45
Tabel 3. 5 Tingkat Kepuasan Pelanggan .....	46
Tabel 3. 6 r tabel yang digunakan dalam uji validitas kuesioner kepuasan pelanggan .....	47
Tabel 3. 7 Tabel Bobot dan Penilaian Kuesioner .....	50

<b>Tabel 3. 8 Tingkat Kepuasan Karyawan.....</b>	<b>50</b>
<b>Tabel 3. 9 r tabel yang digunakan dalam uji validitas kuesioner kepuasan pelanggan .....</b>	<b>52</b>
<b>Tabel 3. 10 Data dan simbol yang digunakan dalam OMAX.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabel 3. 11 Tabel Pengisian Skor OMAX .....</b>	<b>54</b>
<b>Tabel 3. 12 Tabel perhitungan skor sub kriteria dan skor kriteria.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 3. 13 Skor Perspektif Balanced Scorecard .....</b>	<b>56</b>
<b>Tabel 4. 1 Daftar pertanyaan untuk menghitung bobot prioritas .....</b>	<b>59</b>
<b>Tabel 4. 2 Matriks perbandingan berpasangan antar kriteria .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 4. 3 Matriks perbandingan berpasangan antar sub-kriteria keuangan .....</b>	<b>61</b>
<b>Tabel 4. 4 Matriks perbandingan berpasangan antar sub-kriteria pelanggan .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel 4. 5 Matriks perbandingan berpasangan antar sub-kriteria bisnis internal ....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel 4. 6 Matriks perbandingan berpasangan antar sub-kriteria pembelajaran dan pertumbuhan.....</b>	<b>62</b>
<b>Tabel 4. 7 Bobot elemen lokal hirarki .....</b>	<b>63</b>
<b>Tabel 4. 8 Bobot elemen global hirarki .....</b>	<b>64</b>
<b>Tabel 4. 9 Hasil Rasio Konsistensi .....</b>	<b>65</b>
<b>Tabel 4. 10 Hasil penyusunan prioritas kriteria.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabel 4. 11 Hasil penyusunan prioritas berdasarkan tiap sub-kriteria.....</b>	<b>66</b>
<b>Tabel 4. 12 Hasil penyusunan prioritas berdasarkan seluruh sub-kriteria.....</b>	<b>68</b>



<b>Tabel 4. 13 Hasil pengolahan data untuk menghitung rasio ROE .....</b>	<b>69</b>
<b>Tabel 4. 14 Hasil pengolahan data untuk menghitung rasio Current Ratio.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4. 15 Hasil pengolahan data untuk menghitung rasio NPM.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4. 16 Hasil olahan data untuk menghitung <i>customer retention</i>.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabel 4. 17 Deskripsi Responden berdasarkan jenis kelamin.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabel 4. 18 Deskripsi responden berdasarkan umur .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4. 19 Deskripsi responden berdasarkan jenis pekerjaan .....</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4. 20 Tabel perhitungan %Index kepuasan pelanggan.....</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4. 21 Hasil pengujian validitas pada kuesioner kepuasan pelanggan .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4. 22 Hasil Pengujian Reliabilitas menggunakan <i>Cronbach's Alpha</i> .....</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4. 23 Hasil olahan data untuk menghitung proses inovasi.....</b>	<b>77</b>
<b>Tabel 4. 24 Efektivitas proses produksi.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4. 25 Efektivitas mesin.....</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4. 26 Hasil olahan data untuk menghitung produktivitas karyawan .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabel 4. 27 Deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin.....</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4. 28 Deskripsi responden berdasarkan umur .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabel 4. 29 Deskripsi responden berdasarkan divisi .....</b>	<b>81</b>
<b>Tabel 4. 30 Tabel perhitungan %Index kepuasan karyawan .....</b>	<b>82</b>
<b>Tabel 4. 31 Hasil pengujian validitas pada kuesioner kepuasan karyawan .....</b>	<b>83</b>

<b>Tabel 4. 32 Hasil Pengujian Reliabilitas menggunakan <i>Cronbach's Alpha</i> .....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4. 33 Data dan simbol yang digunakan dalam OMAX.....</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4. 34 Ringkasan hasil perhitungan dari keempat perspektif.....</b>	<b>85</b>
<b>Tabel 4. 35 Ringkasan rata-rata hasil perhitungan dan target dari keempat perspektif.....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4. 36 Hasil Perhitungan skor dari perspektif keuangan .....</b>	<b>86</b>
<b>Tabel 4. 37 Ringkasan hasil perhitungan skor akhir dari kinerja perspektif keuangan .....</b>	<b>87</b>
<b>Tabel 4. 38 Hasil Perhitungan skor dari perspektif pelanggan.....</b>	<b>88</b>
<b>Tabel 4. 39 Ringkasan hasil perhitungan skor akhir dari kinerja perspektif pelanggan.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabel 4. 40 Hasil Perhitungan skor dari perspektif proses bisnis internal.....</b>	<b>89</b>
<b>Tabel 4. 41 Ringkasan hasil perhitungan skor akhir dari kinerja perspektif proses bisnis internal.....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 4. 42 Hasil Perhitungan skor dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....</b>	<b>90</b>
<b>Tabel 4. 43 Ringkasan hasil perhitungan skor akhir dari kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....</b>	<b>91</b>
<b>Tabel 4. 44 Ringkasan hasil pengukuran perspektif keuangan .....</b>	<b>94</b>
<b>Tabel 4. 45 Strategi untuk perspektif keuangan.....</b>	<b>94</b>
<b>Tabel 4. 46 Ringkasan hasil pengukuran perspektif pelanggan .....</b>	<b>95</b>

<b>Tabel 4. 47 Strategi untuk perspektif pelanggan.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabel 4. 48 Ringkasan hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal.....</b>	<b>96</b>
<b>Tabel 4. 49 Strategi untuk perspektif proses bisnis internal.....</b>	<b>97</b>
<b>Tabel 4. 50 Ringkasan hasil pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....</b>	<b>97</b>
<b>Tabel 4. 51 Strategi untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....</b>	<b>98</b>

## **DAFTAR LAMPIRAN**

<b>LAMPIRAN 1.1 KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN.....</b>	<b>107</b>
<b>LAMPIRAN 1 2 KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN.....</b>	<b>110</b>
<b>LAMPIRAN 1 3 HASIL PENGISIAN KUESIONER KEPUASAN PELANGGAN</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN 1 4 HASIL PENGISIAN KUESIONER KEPUASAN KARYAWAN.</b>	<b>118</b>