



**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA UNIT BISNIS
FABRICATION AND MAINTENANCE BERDASARKAN
MODEL *BALANCED SCORECARD* DI PT XYZ**

LINDA EKALITA



**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Perancangan Pengukuran Kinerja Unit Bisnis Fabrication and Maintenance Berdasarkan Model Balanced Scorecard di PT XYZ adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau di kutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Mei 2025

Linda Ekalita
K1501212228

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

LINDA EKALITA. Perancangan Pengukuran Kinerja Unit Bisnis Fabrication and Maintenance Berdasarkan Model Balanced Scorecard di PT XYZ. Dibimbing oleh RADEN DIKKY INDRAWAN dan ARRY EKANANTA.

Latar Belakang: Industri minyak dan gas merupakan sektor penting yang memberikan kontribusi signifikan terhadap perekonomian global. PT XYZ sebagai perusahaan kontraktor di industri ini perlu melakukan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilannya.

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk merancang sistem pengukuran kinerja menggunakan model *Balanced Scorecard* (BSC) pada Unit Bisnis Fabrikasi dan Pemeliharaan.

Desain/metodologi/pendekatan: Metode yang digunakan meliputi wawancara mendalam dan studi pustaka untuk mengumpulkan data kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja yang ada belum mencakup semua aspek penting, sehingga perlu dilakukan revisi agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Temuan/Hasil: Penerapan BSC memungkinkan terbentuknya indikator kinerja utama (IKU) yang relevan dan terukur. Implikasi dari penelitian ini adalah penggunaan BSC dapat meningkatkan efektivitas strategi bisnis PT XYZ dan memastikan kepuasan pelanggan, serta menyediakan kerangka kerja yang sistematis untuk evaluasi kinerja di semua tingkatan organisasi. Kesimpulan: Penelitian ini mengevaluasi pengukuran kinerja PT XYZ menggunakan Balanced Scorecard (BSC) di Unit Bisnis Fabrikasi dan Pemeliharaan. Temuan penelitian menyoroti ketidakselarasan dalam tujuan strategis, yang mengharuskan penerapan BSC secara bertahap. Rekomendasi yang diberikan meliputi penyempurnaan tujuan strategis, penggunaan AHP untuk pembobotan, dan peningkatan indikator kinerja utama untuk meningkatkan akurasi, keselarasan, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Orisinalitas/nilai: Kebaruan penelitian ini terletak pada penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) pada pengukuran kinerja PT XYZ, dengan mengatasi kesenjangan dalam metode evaluasi yang ada. Dengan mengintegrasikan perspektif BSC dengan visi strategis perusahaan, penelitian ini menawarkan pendekatan yang disesuaikan dan spesifik industri untuk penilaian kinerja dan peningkatan berkelanjutan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Industri Minyak dan Gas, Kepuasan Pelanggan, Pengukuran Kinerja



SUMMARY

LINDA EKALITA. Design of Performance Measurement of Fabrication and Maintenance Business Unit Based on Balanced Scorecard Model at PT XYZ. Supervised by RADEN DIKKY INDRAWAN and ARRY EKANANTA.

Background: The oil and gas industry is an important sector that contributes significantly to the global economy. PT XYZ, as a contractor company in this industry, needs to conduct performance measurements to evaluate the factors that influence its success.

Purpose: This study aims to design a performance measurement system using the Balanced Scorecard (BSC) model in the Fabrication and Maintenance (FM) Business Unit.

Design/methodology/approach: The methods used include in-depth interviews and literature studies to collect qualitative and quantitative data. The results of the study indicate that existing performance measurements do not cover all important aspects, so revisions are needed to reflect the company's vision and mission.

Findings/Result: The implementation of BSC allows the establishment of relevant and measurable key performance indicators (KPIs). The implication of this study is that the use of BSC can improve the effectiveness of PT XYZ's business strategy and ensure customer satisfaction, as well as provide a systematic framework for performance evaluation at all levels of the organization.

Conclusion: The study evaluates PT XYZ's performance measurement using the Balanced Scorecard (BSC) in its Fabrication and Maintenance (FM) Business Unit. Findings highlight misalignment in strategic goals, necessitating cascading BSC implementation. Recommendations include refining strategic objectives, utilizing AHP for weighting, and improving key performance indicators to enhance accuracy, alignment, and overall company performance.

Originality/value (State of the art): The novelty of this research lies in its application of the Balanced Scorecard (BSC) to PT XYZ's performance measurement, addressing gaps in existing evaluation methods. By integrating BSC perspectives with the company's strategic vision, this study offers a tailored, industry-specific approach to performance assessment and continuous improvement.

Keyword : Balanced Scorecard, Oil and Gas Industry, Customer Satisfaction, Performance Measurement



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2025
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA UNIT BISNIS
FABRICATION AND MAINTENANCE BERDASARKAN
MODEL *BALANCED SCORECARD* DI PT XYZ**

LINDA EKALITA

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**MAGISTER MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Arief Safari, MBA.
2. Dr. Nimmi Zulbainarni S.Pi, MSi.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Tesis : Perancangan Pengukuran Kinerja Unit Bisnis *Fabrication and Maintenance* Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* di PT XYZ
Nama : Linda Ekalita
NIM : K1501212228

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M



Pembimbing 2:

Dr. Arry Ekananta, ST, MSi.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana

Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M. Sc.

NIP. 196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S

NIP. 196812291992031016

Tanggal Ujian Tesis : 29 April 2025

Tanggal Lulus :



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah Subhanahuwata'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian ini berjudul Perancangan Pengukuran Kinerja Unit Bisnis *Fabrication and Maintenance* Berdasarkan Model *Balanced Scorecard* di PT XYZ.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Dr. Raden Dikky Indrawan, S.P., M.M. dan Bapak Dr. Arry Ekananta, ST, M. Si selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Ucapan terimakasih tidak lupa saya haturkan kepada tim akademik, moderator seminar dan tim penguji. Kepada orangtua, suami, anak, atasan, sahabat dan rekan-rekan ditempat penulis bekerja yang terus memberikan semangat, dukungan dan do'a selama pengerjaan karya ilmiah ini.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari sempurna, namun penulis berharap semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Mei 2025

Linda Ekalita

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	6
II TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	7
2.1 Peta Penelitian	7
2.2 Industri Minyak dan Gas	9
2.3 PT XYZ	9
2.4 Blanket Contract	11
2.5 Manajemen Kinerja	11
2.6 Pengukuran Kinerja	11
2.7 <i>Objectives and Key Results (OKR)</i>	12
2.8 <i>Objectives, Goal, Strategies, and Measures (OGSM)</i>	13
2.9 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	14
2.10 <i>Cascading Balanced Scorecard</i>	17
2.11 <i>Framework Balanced Scorecard</i>	17
2.12 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	20
2.13 Kerangka Pemikiran	21
III METODE PENELITIAN	22
3.1 Alasan Pemilihan Kasus	22
3.2 Alasan Pemilihan Unit Bisnis FM	22
3.3 Metode yang Digunakan	22
3.4 Waktu dan Lokasi Penelitian	25
3.5 Jenis dan Sumber Data	25
3.6 Teknik Pengumpulan Data	25
3.7 Metode Penetapan Narasumber	26
3.8 Teknik Pengolahan Data	27
3.9 Metode Analisis Data	27
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	29
4.1 Gambaran Umum Proses Bisnis dari Unit Bisnis <i>Fabrication and Maintenance</i>	29
4.2 Gambaran Umum Struktur Organisasi Unit Bisnis <i>Fabrication and Maintenance</i>	30
4.3 Perancangan Kuesioner Wawancara	32
4.4 Penyelarasan Visi dan Misi Unit Bisnis <i>Fabrication and Maintenance</i>	32
4.5 <i>Cascading Tier 1 Sasaran Strategis PT XYZ</i>	34
4.6 <i>Cascading Tier 2 Sasaran Strategis Unit Bisnis FM</i>	41

DAFTAR ISI (LANJUTAN)

4.7	<i>Cascading Tier 3 Sasaran Strategis Sub-Unit Contract Executive Representative (CER)</i>	52
4.8	Indikator Kinerja Utama Sub-Unit CER	59
4.9	Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis CER	65
4.10	<i>Cascading Tier 3 Sasaran Strategis Sub-Unit Health, Safety, Security and Environment (HSSE)</i>	66
4.11	Indikator Kinerja Utama Sub-Unit HSSE	71
4.12	Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis HSSE	76
4.13	Sasaran Strategis Sub-Unit <i>Quality Assurance / Quality Control (QA/QC)</i>	77
4.14	Indikator Kinerja Utama Sub-Unit QA/QC	82
4.15	Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis QA/QC	86
4.16	Sasaran Strategis Sub-Unit <i>Site Installation dan Fabrication Workshop</i>	87
4.17	Indikator Kinerja Utama Sub-Unit Site Installation dan Fabrication Workshop	91
4.18	Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis <i>Site Installation dan Fabrication Workshop</i>	99
4.19	Sasaran Strategis Sub-Unit <i>Production, Planning and Control (PPC)</i>	100
4.20	Indikator Kinerja Utama Sub-Unit PPC	104
4.21	Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis PPC	107
4.22	Sasaran Strategis Sub-Unit <i>Technical Personnel Competencies and Certification (TPCC)</i>	108
4.23	Indikator Kinerja Utama Sub-Unit TPCC	112
4.24	Pembobotan Perspektif dan Sasaran Strategis TPCC	114
4.25	Rancangan Model Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> Unit Bisnis FM	115
4.26	Penyelarasan dan Pemetaan Strategi Pencapaian Visi dan Misi PT XYZ	115
4.27	Implikasi Manajerial Unit Bisnis FM	117
V	KESIMPULAN DAN SARAN	119
5.1	Kesimpulan	119
5.2	Saran	119
	DAFTAR PUSTAKA	129
	LAMPIRAN	131
	RIWAYAT HIDUP	179

DAFTAR TABEL

1. 1 Hasil pengukuran <i>key performance index</i> perusahaan 2023	2
1. 2 Perbandingan fokus tujuan utama metode BSC, OKR, dan OGSM	3
1. 3 Perbandingan fokus jangka waktu metode BSC, OKR, dan OGSM	3
1. 4 Kelebihan dan kekurangan metode BSC, OKR, dan OGSM	4
2. 1 Peta penelitian terdahulu	7
2. 2 Rencana divisi kontraktor PT XYZ	10
2. 3 Manfaat implementasi BSC bagi <i>user organization</i>	16
3. 1 Matriks responden	27
4. 1 Penjabaran visi PT XYZ ke tingkat unit bisnis	33
4. 2 Rencana strategi Divisi Kontraktor ditinjau dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	34
4. 3 Visi dan misi PT XYZ ditinjau dengan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	35
4. 4 Hasil Cascading Tier 1 sasaran strategis PT XYZ	36
4. 5 <i>Cascading Tier 2</i> perspektif keuangan	41
4. 6 <i>Cascading Tier 2</i> perspektif pelanggan	44
4. 7 <i>Cascading Tier 2</i> perspektif proses bisnis internal	45
4. 8 <i>Cascading Tier 2</i> perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	48
4. 9 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis keuangan Sub-Unit CER	53
4. 10 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pelanggan Sub-Unit CER	56
4. 11 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis proses bisnis internal Sub-Unit CER	56
4. 12 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pembelajaran & pertumbuhan Sub-Unit CER	57
4. 13 Penyesuaian sasaran strategis Sub-Unit CER	59
4. 14 Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit CER	65
4. 15 Bobot perspektif BSC	66
4. 16 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis keuangan Sub-Unit HSSE	66
4. 17 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pelanggan Sub-Unit HSSE	68
4. 18 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis proses bisnis internal Sub-Unit HSSE	68
4. 19 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis Pembelajaran & pertumbuhan Sub-Unit HSSE	69
4. 20 Penyesuaian sasaran strategis Sub-Unit HSSE	71
4. 21 Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit HSSE	76
4. 22 Bobot Perspektif BSC	77
4. 23 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis keuangan Sub-Unit QA/QC	77
4. 24 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pelanggan Sub-Unit QA/QC	78
4. 25 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis proses bisnis internal Sub-Unit QA/QC	80
4. 26 <i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pembelajaran & pertumbuhan Sub-Unit QA/QC	80
4. 27 Penyesuaian sasaran strategis Sub-Unit QA/QC	82
4. 28 Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit QA/QC	86
4. 29 Bobot Perspektif BSC	87



DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

4. 30	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis keuangan Sub-Unit SI & Workshop	87
4. 31	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pelanggan Sub-Unit Site Installation	88
4. 32	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis proses bisnis internal Sub-Unit Site Installation	89
4. 33	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pembelajaran & pertumbuhan Sub-Unit Site Installation	89
4. 34	Penyesuaian sasaran strategis Sub-Unit SI & Workshop	91
4. 35	Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit Site Installation	99
4. 36	Bobot Perspektif BSC	99
4. 37	Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit Fabrication Workshop	99
4. 38	Bobot Perspektif BSC	100
4. 39	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis keuangan Sub-Unit PPC	100
4. 40	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pelanggan Sub-Unit PPC	101
4. 41	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis proses bisnis internal Sub-Unit PPC	102
4. 42	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pembelajaran & pertumbuhan Sub-Unit PPC	102
4. 43	Penyesuaian sasaran strategis Sub-Unit PPC	104
4. 44	Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit PPC	107
4. 45	Bobot Perspektif BSC	108
4. 46	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis keuangan Sub-Unit TPCC	108
4. 47	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pelanggan Sub-Unit TPCC	109
4. 48	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis proses bisnis internal Sub-Unit TPCC	109
4. 49	<i>Cascading tier 3</i> sasaran strategis pembelajaran & pertumbuhan Sub-Unit TPCC	110
4. 50	Penyesuaian sasaran strategis Sub-Unit TPCC	112
4. 51	Pembobotan perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Sub-Unit TPCC	114
4. 52	Bobot Perspektif BSC	114

@Hak cipta milik IPB University

DAFTAR GAMBAR

2. 1	Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2. 2	Diagram <i>Balanced Scorecard framework</i>	18
2. 3	Kerangka pemikiran penelitian	21
3. 1	Diagram alir metodologi penelitian	23
4. 1	Diagram alur proses bisnis	29
4. 2	Struktur organisasi unit bisnis <i>fabrication and maintenance</i>	31
4. 3	Diagram struktur AHP	32
4. 4	Pembobotan Sub-Unit CER menggunakan <i>Expert Choice</i>	66
4. 5	Pembobotan Sub-Unit HSSE menggunakan <i>Expert Choice</i>	76
4. 6	Pembobotan Sub-Unit QA/QC menggunakan <i>Expert Choice</i>	86
4. 7	Pembobotan Sub-Unit <i>Site Installation</i> menggunakan <i>Expert Choice</i>	99
4. 8	Pembobotan Sub-Unit <i>Fabrication Workshop</i> menggunakan <i>Expert Choice</i>	100
4. 9	Pembobotan Sub-Unit PPC menggunakan <i>Expert Choice</i>	107
4. 10	Pembobotan Sub-Unit TPCC menggunakan <i>Expert Choice</i>	114
4. 11	Peta strategi dasar Unit Bisnis FM	116

DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner Penelitian	132
2	Penetapan Sasaran Strategis	135
3	Data Responden	138
4	Pembobotan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	141