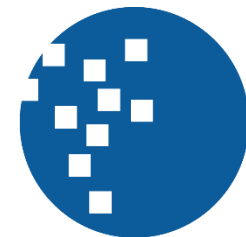


**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK LEBIH
MEMASTIKAN TERCAPAINYA VISI, MISI DAN TUJUAN
STRATEGIS PERUSAHAAN XYZ**



UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

TESIS

**STEVEN IGNASIUS
00000103766**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA
TANGERANG
2024**

**PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK LEBIH
MEMASTIKAN TERCAPAINYA VISI, MISI DAN TUJUAN
STRATEGIS PERUSAHAAN XYZ**



Laporan Proyek Penelitian Akademis
Diajukan sebagai Tugas Akhir dalam Rangka
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M.)
Pada Program Studi Magister Manajemen Teknologi, UMN

**STEVEN IGNASIUS
00000103766**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN TEKNOLOGI
FAKULTAS BISNIS
UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA
TANGERANG**

2024

HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Dengan ini saya,

Nama : Steven Ignasius
Nomor Induk Mahasiswa : 00000103766
Program studi : Magister Manajemen Teknologi

Tesis dengan judul :

**“Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Lebih Memastikan Tercapainya
Visi, Misi dan Tujuan Strategis Perusahaan XYZ”**

Merupakan hasil karya saya sendiri bukan plagiat dari karya ilmiah yang ditulis oleh orang lain dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar serta dicantumkan di Daftar Pustaka.

Jika di kemudian hari terbukti ditemukan kecurangan/penyimpangan, baik dalam pelaksanaan penelitian maupun dalam penulisan laporan Tesis ini, saya bersedia menerima konsekuensi dinyatakan TIDAK LULUS untuk Tugas Akhir yang telah saya tempuh.

Tangerang, 31 Desember 2024



(Steven Ignasius)

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

HALAMAN PERSETUJUAN

Tesis dengan judul

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK LEBIH MEMASTIKAN TERCAPAINYA VISI, MISI DAN TUJUAN STRATEGIS PERUSAHAAN XYZ

Oleh

Nama : Steven Ignasius
NIM : 00000103766
Program Studi : Magister Manajemen Teknologi
Fakultas : Bisnis

Telah disetujui untuk diajukan pada
Sidang Ujian Tesis Universitas Multimedia Nusantara

Tangerang, 2 Desember 2024

Dosen Pembimbing Utama

Dosen Pembimbing Pendamping



Dr. J. Johnny Natsu Prihanto, M.M.
NIDN 0306056102



Dr. Amanda Setiorini, S.Psi., M.M., CIQaR.
NIDN 0305027607

Ketua Program Studi Magister
Manajemen Teknologi

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Dr. Prio Utomo, S.T., M.P.C.
NIDN 0321057504

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK LEBIH MEMASTIKAN TERCAPAINYA VISI, MISI DAN TUJUAN STRATEGIS PERUSAHAAN XYZ

Oleh
Nama : Steven Ignasius
NIM : 00000103766
Program Studi : Magister Manajemen Teknologi
Fakultas : Bisnis

Telah diujikan pada hari Selasa, 17 Desember 2024
Pukul 15.00 s.d 17.00 dan dinyatakan
LULUS

Dengan susunan penguji sebagai berikut.

Ketua Sidang

Penguji



Dr. Yosef Budi Susanto, M.M.
NIDN 0301056103

Dosen Pembimbing Utama



Dr. J. Johnny Natsu Prihanto, M.M.
NIDN 0306056102



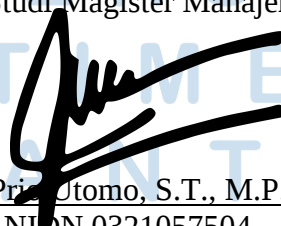
Daniel Andrew, S.Kom., B.Eng.

Dosen Pembimbing Pendamping



Dr. Amanda Setiorini, S.Psi., M.M., CIQaR.
NIDN 0305027607

Ketua Program Studi Magister Manajemen Teknologi



Dr. Priyo Utomo, S.T., M.P.C.
NIDN 0321057504

HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Steven Ignasius
NIM : 00000103766
Program Studi : Magister Manajemen Teknologi
Jenjang : ~~D3~~ / S1 / S2
Judul Karya Ilmiah : **“Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Lebih Memastikan Tercapainya Visi, Misi dan Tujuan Strategis Perusahaan XYZ”**

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa saya bersedia* :

- ☒ Saya bersedia memberikan izin sepenuhnya kepada Universitas Multimedia Nusantara untuk mempublikasikan hasil karya ilmiah saya ke dalam repositori Knowledge Center sehingga dapat diakses oleh Sivitas Akademika UMN/Publik. Saya menyatakan bahwa karya ilmiah yang saya buat tidak mengandung data yang bersifat konfidensial.
- ☐ Saya tidak bersedia mempublikasikan hasil karya ilmiah ini ke dalam repositori Knowledge Center, dikarenakan: dalam proses pengajuan publikasi ke jurnal/konferensi nasional/internasional (dibuktikan dengan *letter of acceptance*)**.
- ☐ Lainnya, pilih salah satu :
- ☐ Hanya dapat diakses secara internal Universitas Multimedia Nusantara.
 - ☐ Embargo publikasi karya ilmiah dalam kurun waktu 3 tahun.

Tangerang, 31 Desember 2024



(Steven Ignasius)

* Pilih salah satu.

** Jika tidak bisa membuktikan LoA jurnal/HKI, saya bersedia mengizinkan penuh karya ilmiah saya untuk dipublikasikan ke KC UMN dan menjadi hak institusi UMN.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan Tesis ini dengan judul **“Perancangan *Balanced Scorecard* untuk Lebih Memastikan Tercapainya Visi, Misi dan Tujuan Strategis Perusahaan XYZ”**.

Tujuan penulisan laporan Tesis ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen (M.M.), Program Studi Magister Manajemen Teknologi, Fakultas Bisnis, Universitas Multimedia Nusantara, Tangerang.

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak-pihak yang telah banyak membantu dalam penyelesaian laporan Tesis ini, terutama kepada :

1. Dr. Andrey Andoko, M.Sc., selaku Rektor Universitas Multimedia Nusantara.
2. Dr. Florentina Kurniasari T., S. Sos, M.B.A., selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Multimedia Nusantara.
3. Dr. Prio Utomo, S. T, M.P.C., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Teknologi Universitas Multimedia Nusantara.
4. Dr. J. Johny Natu Prihanto, M.M., selaku pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi atas terselesainya laporan Tesis ini.

5. Dr. Amanda Setiorini, S.Psi., M.M., CIQaR., selaku pembimbing pendamping yang telah memberikan bimbingan, arahan dan motivasi atas terselesainya laporan Tesis ini.
6. Kepada Bapak Daniel Andrew, S.Kom., B.Eng., sebagai pimpinan perusahaan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian.
7. Kepada karyawan perusahaan yang telah memberikan dukungan dan bantuan kepada penulis untuk dapat menyelesaikan laporan Tesis ini.
8. Keluarga penulis yang telah memberikan dukungan, doa dan semangat kepada penulis untuk dapat menyelesaikan laporan Tesis ini.
9. Teman - teman seperjuangan yang saling mendukung dan memberikan masukan kepada penulis untuk menyelesaikan laporan Tesis ini.
10. Semua Pihak yang telah banyak membantu penulis yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak aspek dalam laporan Tesis ini yang perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak untuk menjadi bahan evaluasi dan perbaikan di masa mendatang.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Akhir kata, semoga laporan Tesis ini dapat bermanfaat bagi semua mahasiswa/i Universitas Multimedia Nusantara maupun para Dosen yang membaca laporan ini khususnya.

Tangerang, 31 Desember 2024



(Steven Ignasius)

UMN

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

PERANCANGAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK LEBIH MEMASTIKAN TERCAPAINYA VISI, MISI DAN TUJUAN STRATEGIS PERUSAHAAN XYZ

(Steven Ignasius)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan dalam mengidentifikasi tujuan strategis, menentukan *Key Performance Indicator* (KPI) berserta target dan inisiatif Perusahaan XYZ dari perspektif *Balanced Scorecard* (BSc). Perusahaan XYZ mengalami pertumbuhan penjualan yang signifikan pada tahun 2020, namun mengalami penurunan pada tahun – tahun berikutnya. Kinerja keuangan secara keseluruhan mengikuti tren yang sama, dengan puncak pada tahun 2020 dan penurunan pada tahun – tahun setelahnya. Meskipun profitabilitas mengalami peningkatan pada tahun 2020 – 2022, namun pada tahun 2023 terjadi sedikit penurunan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif *case study* melalui wawancara melakukan observasi dan pengumpulan data serta informasi. Hasil penelitian mengidentifikasi 11 tujuan strategis yang terdiri dari 2 strategis pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan (meningkatkan pengetahuan dan keterampilan serta meningkatkan penggunaan teknologi), 3 strategis pada perspektif proses bisnis internal (meningkatkan analisis riset pasar, meningkatkan strategi pendekatan pelanggan dan meningkatkan pengelolaan anggaran biaya), 3 strategis pada perspektif pelanggan (meningkatkan layanan dan informasi produk, meningkatkan *closing deals* dan meningkatkan kepuasan pelanggan) dan 3 strategis pada perspektif keuangan (meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya operasional dan meningkatkan *profit margin*). Dari tujuan strategis tersebut menghasilkan KPI, target dan inisiatifnya yang juga dibahas dalam penelitian ini. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada penerapan praktis dari konsep BSc dalam konteks perusahaan tertentu, serta pengembangan tujuan strategis dan KPI yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi bagi perusahaan dengan menyediakan pedoman yang jelas dan terukur untuk mencapai tujuan strategisnya. Kerangka kerja yang dihasilkan dapat menjadi dasar bagi perusahaan dalam mengambil keputusan strategis dan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kata Kunci : KPI, BSc, *Case Study*, Tujuan Strategis, Kinerja Perusahaan.

**DESIGNING A BALANCED SCORECARD TO FURTHER
ENSURE THE ACHIEVEMENT OF XYZ'S VISION, MISSION
AND STRATEGIC GOALS**

(Steven Ignasius)

ABSTRACT

This research aims to identify strategic objectives and determine Key Performance Indicators (KPIs) along with targets and initiatives of XYZ Company from the perspective of Balanced Scorecard (BSc). Company XYZ experienced significant sales growth in 2020, but experienced a decline in the following years. Overall financial performance follows the same trend, with a peak in 2020 and a decline in the years after. Although profitability increased in 2020 – 2022, in 2023 there was a slight decline. This study uses a qualitative case study approach through interviews, observation and collection of data and information. The results of the study identified 11 strategic objectives consisting of 2 strategic from a learning & growth perspective (improving knowledge and skills and increasing the use of technology), 3 strategic from an internal business process perspective (improving market research analysis, improving customer approach strategies and improving cost budget management), 3 strategic from a customer perspective (improving service and product information, increasing closing deals and increasing customer satisfaction) and 3 strategies on a financial perspective (increasing revenue, reducing operating costs and increasing profit margins). From these strategic objectives, KPIs, targets and initiatives are also discussed in this study. The novelty of this research lies in the practical application of the BSc concept in the context of a specific company, as well as the development of strategic objectives and KPIs that can be used to improve the overall performance of the company. The results of this study contribute to the company by providing clear and measurable guidelines to achieve its strategic goals. The resulting framework can be the basis for companies to make strategic decisions and improve overall company performance.

Keywords: KPI, BSC, Case Study, Strategic Objectives, Company Performance.

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
ABSTRAK	x
ABSTRACT	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB II TINJAUAN LITERATUR.....	14
2.1 Tinjauan Teori	14
2.1.1 Pengembangan Strategis Manajemen (<i>Strategic Management Development</i>)	14
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> (BSc).....	16
2.1.3 Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	19
2.1.4 Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>).....	19
2.1.5 Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Business Processes</i>).....	20
2.1.6 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (<i>Learning & Growth Perspective</i>)	20
2.1.7 Indikator Kinerja Utama (<i>Key Performance Indicator</i>).....	21
2.2 Penelitian Terdahulu.....	22
2.3 Kerangka Berpikir atau Kerangka Konseptual.....	28
2.4 Pengembangan Proposisi.....	29

BAB III METODOLOGI PENELITIAN	30
3.1 Paradigma Penelitian	30
3.2 Metode Penelitian.....	31
3.3 Teknik Pengumpulan Data	33
3.4 Subjek dan Objek Penelitian	43
3.5 Prosedur dan Instrumen Pengumpulan Data	44
3.6 Uji Keabsahan Data	45
3.7 Teknik Analisis Data	46
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	55
4.1 Karakteristik Informan	55
4.2 Hasil Penelitian.....	56
4.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57
4.2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	66
4.2.3 Perspektif Pelanggan.....	70
4.2.4 Perspektif Keuangan	77
4.3 Pembahasan	82
4.3.1 Perancangan <i>Balanced Scorecard</i> (BSc) Perusahaan XYZ	82
4.3.1.1 Pemetaan Visi, Misi dan Nilai Perusahaan XYZ	82
4.3.1.2 Identifikasi Tujuan Strategis Perusahaan XYZ	82
4.3.1.3 Penyusunan Peta Strategis <i>Balanced Scorecard</i> (BSc) Perusahaan XYZ.....	89
4.3.1.4 Penentuan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI), Target dan Inisiatif Perusahaan XYZ	92
4.4 Kontribusi dan Implikasi Penelitian Bagi Perusahaan XYZ	100
4.4.1 Kontribusi Penelitian.....	100
4.4.2 Implikasi Penelitian.....	101
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Simpulan.....	102
5.2 Saran	105
DAFTAR PUSTAKA	107
DAFTAR LAMPIRAN	115

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	22
Tabel 3.1 Daftar Narasumber Wawancara	33
Tabel 3.2 Daftar Pertanyaan Wawancara Posisi CEO	34
Tabel 3.3 Daftar Pertanyaan Wawancara diluar Posisi CEO	38
Tabel 4.1 Daftar Narasumber	55
Tabel 4.2 Tujuan Strategis Perusahaan XYZ	83
Tabel 4.3 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI), Target dan Inisiatif Perusahaan XYZ	93



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tren Hasil Indeks Persaingan Usaha Indonesia Tahun 2018 – 2023.	2
Gambar 1.2 Perbandingan Skor Indeks Persaingan Usaha Tahun 2018 – 2023....	3
Gambar 1.3 Grafik Tingkat Perputaran (<i>Turnover</i>) Perusahaan XYZ.....	6
Gambar 1.4 Grafik Kinerja Penjualan Perusahaan XYZ	7
Gambar 1.5 Grafik Kinerja Keuangan Perusahaan XYZ.....	8
Gambar 1.6 Grafik <i>Profit Margin</i> Perusahaan XYZ.....	9
Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i> (Bsc).....	17
Gambar 2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (Bsc)	18
Gambar 2.3 <i>Company Balanced Scorecard</i> (Bsc)	19
Gambar 2.4 Kerangka Konseptual Penelitian	28
Gambar 3.1 Teknik Analisis Data Miles dan Huberman	48
Gambar 3.2 Alur Penelitian.....	49
Gambar 3.3 Proses Analisis Data Dengan <i>Software</i> NVivo	50
Gambar 3.4 Proses Merancang <i>Balanced Scorecard</i> (BSc) Pada Perusahaan XYZ	53
Gambar 4.1 Hasil Analisis Wawancara Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	57
Gambar 4.2 Hasil Analisis Wawancara Perspektif Proses Bisnis Internal	66
Gambar 4.3 Hasil Analisis Wawancara Perspektif Pelanggan.....	70
Gambar 4.4 Hasil Analisis Wawancara Perspektif Keuangan	77
Gambar 4.5 <i>Mind Map</i> Tujuan Strategis Perusahaan XYZ	87
Gambar 4.6 Peta Strategis <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) Perusahaan XYZ.....	90

U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Kinerja Perusahaan XYZ	105
Lampiran 2 Pedoman dan Transkrip Wawancara	108
Lampiran 3 <i>Form</i> Bimbingan	
Lampiran 4 Hasil Pemeriksaan Turnitin	

