

**PETA STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS TVRI STASIUN D. I.
YOGYAKARTA**

Skripsi

Untuk Memenuhi Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Manajemen

Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta



Disusun Oleh:

Gerardus Sakti Kusumo Wirawan

NPM: 13 03 20497

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA

AGUSTUS 2017

Skripsi

**PETA STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS TVRI STASIUN D. I.
YOGYAKARTA**

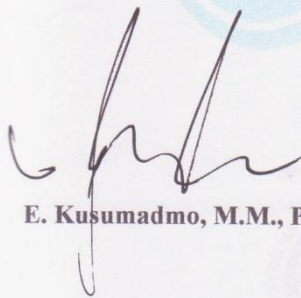
Disusun Oleh:

Gerardus Sakti Kusumo Wirawan

NPM: 13 03 20497

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



E. Kusumadmo, M.M., Ph.D.

14 Agustus 2017

SKRIPSI

**PETA STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS TVRI STASIUN D. I.
YOGYAKARTA**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Gerardus Sakti Kusumo Wirawan

NPM : 13 03 20497

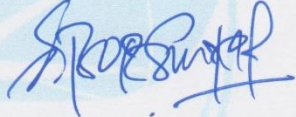
Telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal 08 September 2017 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S1) Program Studi Manajemen

SUSUNAN PANITIA PENGUJI

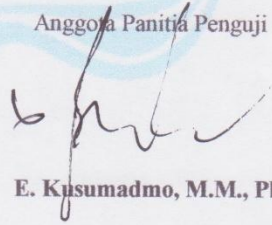
Ketua Panitia Penguji

Anggota Panitia Penguji


Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.


Debora Wintriarsi H., S.E., M.M., M.Sc.

Anggota Panitia Penguji


E. Kusumadmo, M.M., Ph.D.

Yogyakarta, 22 September 2017
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Atma Jaya Yogyakarta




Drs. Budi Suprpto, MBA., Ph.D.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

**“PETA STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS TVRI STASIUN D. I.
YOGYAKARTA”**

Benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan perut/catatan kaki/daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 Agustus 2017

Yang menyatakan



Gerardus Sakti Kusumo Wirawan

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala berkat dan pertolongannya, akhirnya penulis berhasil menyelesaikan naskah skripsi ini dengan judul “Peta Strategi dan Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Studi Kasus”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan sarjana S-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam proses penulisan naskah skripsi ini, khususnya kepada:

1. Papa, Mama dan Adik tercinta, Marthinus Bambang Hermono, S.H., Aurelia Daniek Martiwi Suskamdani, dan Ursula Sectiocaesarea Herdani untuk setiap doa, dukungan, dan kepercayaan yang sudah diberikan kepada penulis
2. Bapak E. Kusumadmo, M.M., Ph.D. yang telah berkenan memberikan waktu, tenaga, dan ilmu, baik semasa kuliah maupun sepanjang proses pengerjaan skripsi ini.
3. Dekanat Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta, beserta dosen dan segenap karyawan.
4. Seluruh jajaran direksi serta karyawan TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta, terkhusus pada bapak Anang Wiharyanto yang sudah berkenan membimbing proses pengambilan data sekaligus menjadi rekan diskusi.

5. Emiliani Dea, Benediktus Danang Satria, dan Akbar Utama Putra yang sudah berkenan menjadi partner dalam berdiskusi.
6. Keluarga Besar Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
7. Keluarga Senat Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya 2012 yang sudah memberikan pembelajaran besar selama masa perkuliahan
8. Rekan-rekan KKN 71 Kelompok 35 Tempel yang sudah memberikan dorongan dan semangat agar skripsi ini segera selesai.

Akhir kata, penulis sepenuhnya sadar bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan juga masukan yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini. Sebagai penulis, saya mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak dan semoga skripsi ini kelak dapat bermanfaat di waktu yang akan datang.

Yogyakarta, 11 Agustus 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
ABSTRAK	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Batasan Penelitian	7
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Manfaat Penelitian	9
1.6 Sistematika Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	12
2.1 Konsep Strategi	12
2.2 Konsep Manajemen Strategik	14
2.3 Pengertian Visi dan Misi	16
2.4 Konsep Manajemen Kinerja	17
2.5 <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.5.1 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.5.2 Definisi dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.5.3 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	23

2.5.3.1 Perspektif Keuangan	23
2.5.3.2 Perspektif Pelanggan	26
2.5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	29
2.5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
2.5.4 Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.5.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	35
2.5.6 Sistem Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	38
2.6 Penelitian Terdahulu	40
BAB III METODE PENELITIAN	45
3.1 Jenis Penelitian	45
3.2 Jenis Data	45
3.3 Objek Penelitian	46
3.4 Teknik Pengumpulan Data	47
3.5 Validasi Data	47
3.6 Teknik Analisis Data	48
3.6.1 Perumusan Peta Strategi.....	49
3.6.2 Teknik Analisis Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	51
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN, ANALISIS, DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Visi dan Misi TVRI dan TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta.....	53
4.1.1 Visi dan Misi TVRI.....	53
4.1.2 Visi dan Misi TVRI Stasiun D.I. Yogyakarta.....	54
4.1.3 Tujuan Penyiaran TVRI	55
4.1.4 Tujuan dan Sasaran TVRI	55
4.1.5 Tugas TVRI Sebagai TV Publik	55
4.2 Arti Logo TVRI	56
4.3 Sejarah Umum TVRI dan TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta.....	58
4.3.1 Sejarah Umum TVRI	58

4.3.2 Sejarah TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	61
4.4 Prestasi TVRI D. I. Yogyakarta	63
4.5 Analisis dan Pembahasan	65
4.5.1 Skema Analisis dan Pembahasan	65
4.5.2 Analisis <i>Trendwatching</i>	67
4.5.3 Analisis SWOT	69
4.5.4 Analisis Visi dan Misi	83
4.6 Peta Strategi Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	87
4.6.1 Hubungan Sebab Akibat pada Peta Strategi	89
4.7 Perancangan Kinerja TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	91
4.7.1 Penentuan Ukuran Capaian Strategik	91
4.7.2 Hubungan Sasaran Strategik dengan Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, dan Inisiatif Strategik	93
4.7.3 Target dan Realisasi Setiap Perspektif	96
BAB V PENUTUP	98
5.1 Kesimpulan	98
5.2 Implikasi	101
5.3 Saran	104
5.4 Keterbatasan Penelitian	105
DAFTAR PUSTAKA	106

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Model Penjabaran Strategi ke Dalam Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	52
Tabel 4.1 Daftar Kepala Stasiun TVRI D. I. Yogyakarta	63
Tabel 4.2 Penghargaan yang Diperoleh TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	64
Tabel 4.3 Matriks TOWS TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	79
Tabel 4.4 Nilai Komponen Masing-Masing Faktor <i>SPACE MATRIX</i>	81
Tabel 4.5 Sasaran Strategik Beserta Ukuran Hasil, Ukuran Pemacu Kinerja, dan Inisiatif Strategik.....	91
Tabel 4.6 Target dan Realisasi Setiap Perspektif.....	97

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Ukuran Utama Perspektif Pelanggan	27
Gambar 2.2 Ukuran Utama Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	32
Gambar 3.1 <i>Strategy Map Template</i> yang Melukiskan Perubahan <i>Intangible Assets</i> menjadi <i>Tangible Assets</i>	50
Gambar 4.1 Logo TVRI D. I. Yogyakarta 2005	57
Gambar 4.2 Logo TVRI D. I. Yogyakarta 2015	58
Gambar 4.3 Tahap-tahap Manajemen Strategik.....	66
Gambar 4.4 Grafik Perolehan Pangsa Pemirsa di Yogyakarta Secara Umum dan Pada Saat <i>Prime Time</i>	68
Gambar 4.5 <i>SPACE Matrix</i> TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta.....	82
Gambar 4.6 Peta Strategi TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta.....	88

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Panduan Pertanyaan dan Hasil Wawancara Empat Bidang TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	109
Lampiran 2 Tabel Pencapaian <i>Rating</i> dan <i>Market Share</i>	123
Lampiran 3 Laporan Penerimaan Non-APBN	126
Lampiran 4 Laporan Penerimaan dan Biaya Tahun 2013 TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	128
Lampiran 5 Laporan Penerimaan dan Biaya Tahun 2014 TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	133
Lampiran 6 Laporan Penerimaan dan Biaya Tahun 2015 TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta	139
Lampiran 7 Surat Keterangan Perusahaan	146

**PETA STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
BALANCED SCORECARD STUDI KASUS TVRI STASIUN D. I.
YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

Gerardus Sakti Kusumo Wirawan

NPM: 13 03 20497

Pembimbing:

E. Kusumadmo, M.M, Ph.D.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah bentuk peta strategi dari TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta dan juga untuk mengetahui sejauh manakah kinerja yang telah dicapai TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai alat analisisnya. Data utama yang dijadikan acuan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa data yang dirilis oleh TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta dan juga data primer berupa wawancara yang digunakan untuk melengkapi data yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil analisis, maka dapat disimpulkan bahwa secara umum berdasarkan perspektif yang digunakan, kinerja TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta dapat dikategorikan cukup baik mengingat banyak variabel dalam masing masing perspektif sudah terpenuhi ataupun terlewat targetnya, namun tetap harus diperhatikan bahwa tidak sedikit juga variabel dalam perspektif yang tidak tercapai targetnya sehingga perlu dilakukan perbaikan kinerja agar seluruh target terpenuhi. Penelitian ini mengambil sampel kinerja TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta tahun 2013-2015. Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dan juga menjadi masukan bagi TVRI Stasiun D. I. Yogyakarta agar dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Kata Kunci: Strategi, *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Peta Strategi, Analisis SWOT.