

## HALAMAN PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : **Wahyu Jatmiko**

Nomor Mahasiswa : 20161020007

Program Studi : Magister Manajemen

Judul Tesis : **“ANALISIS PENINGKATAN KINERJA  
PT LINTAS DATA PRIMA DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD”**

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Tesis yang saya ajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 2 (S2) pada program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta bebas dari tindakan plagiat dan telah disesuaikan dengan kaidah ilmiah, norma akademik dan norma hukum sesuai peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 17 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Penanggulangan Plagiat di Perguruan Tinggi.
2. Bilamana terbukti dan terdapat tindakan plagiat maka bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Yogyakarta,  
Yang membuat pernyataan

**Wahyu Jatmiko**  
**20161020007**

## MOTTO

Ada 2 filosofi yang selalu saya ingat ketika perkuliahan di UMY, dan analogi ini menjadi tambahan wawasan tersendiri antara hubungan filsafat dan ilmu manajemen.

1. Bisakah kita membuat visi & misi sendiri ketika dalam teori visi & misi organisasi itu dibuat oleh *owner*? Jadi seperti kita, mestinya berjalan dalam koridor visi & misi **Sang Owner**.
2. Dalam teori fungsi kuadrat  $f(x) = ax^2 + bx + c$ , jika  $a < 0$ , kurva kita akan terbuka ke bawah. Sebagai motivasi, sebisa mungkin jangan pernah merasa di titik ekstrim atau titik balik maksimum, karena setelah itu kurva akan turun. Atau jika asumsi umum bahwa kurva yang baik itu terbuka ke atas, maka usahakan nilai  $a$  kita selalu di atas 0 ( $a > 0$ ) atau positif. Karena walaupun di awal kurva kita turun, maka akan segera naik keatas. Atau apapun kurva kita, anggap semua itu adalah hukum alam, dalam rangka keberserahan diri kita kepadanya.

## **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT yang telah memberikan kemudahan, kelancaran dan kesehatan, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari doa, bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, tesis ini akan kupersembahkan untuk :

1. Ibu dan Bapak (Ibu Rukayah dan Bapak Jumirin).
2. Istri (Santi), anak-anak (Riva dan Alba) dan cucu-cucu nanti. Kalian nanti harus lebih baik.
3. Adik-adikku, Wida, Riski dan Dio.
4. Almamaterku sekarang, UMY.
5. Industri telekomunikasi.
6. Sahabat-sahabatku yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.
7. Kepada semua yang merasa bahwa tesis ini bisa membawa manfaat

## KATA PENGANTAR

*Assalammu'alaikum Wr. Wb.*

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Shalawat serta salam senantiasa penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, kerabat, sahabat, dan pengikutnya. Alhamdulillah akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **“Analisis Peningkatan Kinerja PT. Lintas Data Prima dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Strata 2 (S2) pada Prodi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Penulis berharap tesis ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang ingin memanfaatkannya. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak selama menyelesaikan tesis ini, tesis ini tidak akan mungkin dapat penulis selesaikan dengan baik. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Gunawan Budiyanto, M.P selaku Rektor  
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

2. Bapak Ir. Sri Atmaja P. Rosyidi, ST., MSc.Eng., Ph.D., P.Eng.,IPM selaku Direktur Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
3. Ibu Dr. Arni Surwanti, S.E., M.Si selaku Kepala dan Bapak Dr. Nuryakin, SE., M.M selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
4. Bapak Prof. Dr. Siswoyo Haryono, MM., MPd dan Dr. Nuryakin, M.M selaku dosen pembimbing 1 dan 2 yang dengan penuh kesabaran memberikan masukan dan bimbingan selama berlangsungnya proses penelitian dan penulisan tesis.
5. Para Dosen Program Studi Magister Manajemen yang telah mendidik dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat bagi saya.
6. PT. Lintas Data Prima, atas izinnya sehingga penelitian ini bisa dilakukan.
7. Seluruh *staff* administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta yang telah memberikan pelayanan dalam penyelesaian tesis ini.

8. Seluruh sahabat dan teman – teman seperjuangan Magister Manajemen angkatan 43 yang selalu bersedia membantu dan memberikan motivasi serta do'a dengan keikhlasan dan kesabaran.
9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga amal ibadah yang bapak/ibu berikan mendapat balasan kebaikan dari Allah SWT. Aamiin.

Akhirnya harapan penulis semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak terutama bagi perkembangan ilmu pengetahuan pada Program Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.*

Yogyakarta, .....2020

Peneliti,

Wahyu Jatmiko

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i	
Halaman Persetujuan .....	ii	
Halaman Pengesahan .....	iii	
Halaman Pernyataan .....	iv	
Motto .....	v	
Persembahan .....	vi	
Kata Pengantar .....	vii	
Daftar Isi .....	x	
Daftar Tabel .....	xii	
Daftar Gambar .....	xiii	
Daftar Lampiran .....	xiv	
Intisari .....	xv	
<i>Abstract</i> .....	xvi	
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>		
A. Latar Belakang Masalah .....	1	
B. Batasan dan Rumusan Masalah .....	11	
C. Tujuan Penelitian .....	13	
D. Manfaat Penelitian .....	13	
E. Originalitas Penelitian .....	14	
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....		17
A. Manajemen Strategis .....	12	
B. <i>Balanced Scorecard</i> .....	42	
C. Peta Strategi ( <i>Strategy Map</i> ) .....	54	
D. Penelitian yang Relevan .....	59	
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....		69
A. Desain Penelitian .....	69	
B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	70	
C. Subjek Penelitian .....	71	
D. Instrumen Penelitian .....	72	
E. Jenis Data .....	74	
F. Teknik Pengumpulan Data .....	76	
G. Metode Analisis dan Pembahasan .....	87	
H. Keabsahan Data .....	89	
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN</b> .....		95
A. Gambaran PT. Lintas Data Prima .....	96	
B. Data Narasumber .....	115	

C.	Pandangan Komprehensif dari Proses Balanced Scorecard ..	116
D.	Deskripsi Data .....	117
1.	Perspektif Keuangan .....	119
2.	Perspektif Pelanggan .....	122
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	133
4.	Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan .....	145
BAB V TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN ..		163
A.	Temuan Penelitian .....	163
1.	Perspektif Keuangan .....	163
2.	Perspektif Pelanggan .....	164
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	166
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	170
B.	Pembahasan Hasil Penelitian .....	173
1.	Kinerja PT. Lintas Data Prima dilihat dari perspektif BSC .....	174
2.	Rancangan peta strategi PT. Lintas Data Prima ke depan berbasis <i>balanced scorecard</i> .....	192
BAB VI PENUTUP .....		199
A.	Simpulan .....	199
B.	Saran .....	204
C.	Keterbatasan Penelitian .....	204
DAFTAR PUSTAKA .....		207
LAMPIRAN .....		215



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Penelitian Terdahulu .....	59
Tabel 3.1.	Contoh Triangulasi sumber untuk menggali perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	92
Tabel 3.2.	Contoh Triangulasi Teknik, Wawancara dengan Dokumen .....	93
Tabel 4.1.	Narasumber Internal .....	115
Tabel 4.2.	Narasumber Eksternal .....	116
Tabel 4.3.	Indikator dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	118
Tabel 4.4.	Pendapatan PT. Lintas Data Prima.....	119
Tabel 4.5.	Penjualan Per Kuartal PT. Lintas Data Prima di tahun 2019 .....	120
Tabel 4.6.	Form E – Data Pelanggan Laporan Kinerja Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2017 .....	123
Tabel 4.7.	Form E – Data Pelanggan Laporan Kinerja Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2018 .....	124
Tabel 4.8.	Form E – Data Pelanggan Laporan Kinerja Operasi PT Lintas Data Prima tahun 2019 .....	124
Tabel 4.9.	Pertumbuhan Pelanggan tahun 2017-2018 PT Lintas Data Prima sesuai Laporan Kinerja Operasi ....	125
Tabel 4.10.	Proses Penyampaian Produk ke Pelanggan .....	137
Tabel 4.11.	Lama Kerja Karyawan .....	155

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1. Struktur penyelenggaraan jasa ISP .....	2
Gambar 1.2. Pengguna internet di Indonesia (1998-2018) .....	3
Gambar 1.3. Pertumbuhan izin ISP dari 2012 sampai dengan 2015 ...	5
Gambar 1.4. Kontribusi pengguna internet per wilayah Indonesia .....	8
Gambar 2.1. Ilustrasi jenis tindakan dan pendekatan yang sering menjadi ciri strategi perusahaan dalam bisnis atau industri tertentu .....	23
Gambar 2.2. Strategi Perusahaan adalah campuran dari Inisiatif Proaktif dan Penyesuaian Reaktif .....	36
Gambar 2.3. <i>Key performance indicator</i> pada <i>balanced scorecard</i> .	43
Gambar 2.4. Ukuran utama perspektif pelanggan .....	48
Gambar 2.5. Ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....	51
Gambar 2.6. Peta strategi sebagai ilustrasi cara perubahan menciptakan nilai .....	56
Gambar 2.7. Rangkaian tahapan cara menciptakan nilai .....	58
Gambar 4.1. Tampak Depan Head Office PT. Lintas Data Prima ....	96
Gambar 4.2. Struktur Organisasi PT. Lintas Data Prima .....	100
Gambar 4.2. Gambaran Komprehensif Proses <i>Balance Scorecard</i> .	117
Gambar 4.3. Grafik Pertumbuhan Pendapatan PT LDP .....	120
Gambar 4.4. Grafik Pertumbuhan Penjualan PT LDP per kuartal di 2019 .....	121
Gambar 5.1. Peta Strategi PT. Lintas Data Prima .....	195

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Pedoman Observasi .....	215
Lampiran 2 : Pedoman Wawancara .....	216
Lampiran 3 : Hasil Wawancara .....	221
Lampiran 4 : Analisis Hasil Wawancara .....	245
Lampiran 5 : Catatan Lapangan .....	267
Lampiran 6 : Kutipan Laporan Laba/Rugi Tahun 2019 ( <i>Unaudited</i> ) .....	278
Lampiran 7 : Dokumentasi .....	279
Lampiran 8 : Kutipan Laporan Kinerja Operasi PT. LDP 2017-2019 .....	282
Lampiran 9 : Peraturan Menteri Kominfo No. 13 Tahun 2019 Tentang Penyelenggaraan Jasa Telekomunikasi .....	285

## INTISARI

Industri internet semakin berkembang, pemain yang ada di dalamnya semakin banyak. Perlu dilakukan analisis mengenai posisi perusahaan saat ini untuk melanjutkan eksistensi di industri ISP. *Balanced Scorecard* adalah satu metode yang mampu menunjukkan posisi perusahaan dari 4 perpektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan manusia). PT. LDP adalah perusahaan level menengah yang ikut bersaing di industri ISP. Untuk menjaga eksistensinya, PT. LDP perlu menemukan jawaban dari pertanyaan berikut: 1) Bagaimana kinerja perusahaan dari perspektif Balance Scorecard? 2) Bagaimana peta strategi perusahaan untuk keberlanjutan bisnis?

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data melalui wawancara, observasi dan dokumentasi. Wawancara diambil dari narasumber internal dan eksternal perusahaan. Keabsahan data diuji menggunakan ketekunan pengamatan, konfirmasiabilitas dan triangulasi. Hasil analisis data menunjukkan persentase pertumbuhan pendapatan dan pelanggan selalu meningkat di periode 2017-2019. Proses bisnis internal sudah baik dan perusahaan perlu memperhatikan reward dan punishment untuk karyawan, agar mereka lebih produktif.

Kata kunci: *Internet Service Provider, Balanced Scorecard, Manajemen Strategi*

## **ABSTRACT**

*The internet industry is growing up, there are more players in the industry. It is necessary to analyze the company's current position to continue its existence in the ISP industry. The Balanced Scorecard is a method for showing the company's position from 4 perspectives (financial, customer, internal business processes, and people). PT. LDP is a mid-level company that competes in the ISP industry. To maintain its existence, PT. The LDP needs to find answers to the following questions: 1) What is the company's performance from the perspective of the Balance Scorecard? 2) What is the company's strategy map for business sustainability?*

*This research uses a qualitative approach. Data collection through interviews, observation and documentation. Interviews were taken from internal and external sources of the company. Data validity was tested using perseverance of observation, confirmability and triangulation. The results of data analysis show the percentage of revenue and customer growth has always been increasing in the 2017-2019 period. Internal business processes are good and companies need to pay attention to rewards and punishments for employees, so they are more productive.*

*Keywords: Internet Service Provider, Balanced Scorecard, Strategic Management*

