

ABSTRACT

To deal with more and more competitive business environment, requires the use of performance measurement methods that can assess overall company performance, in this case, the methods that can fit to those criteria is Balanced Scorecard. The purpose of this research is to find out how effective is the company performance after they apply the Balanced Scorecard method and the benefits over the use of Balanced Scorecard to increase the company performance. The research method use is analysis descriptive research method. From the analysis that has been done, requires study from each perspective inside of Balanced Scorecard to understand how effective is the company performance after the use of Balanced Scorecard, that is financial perspective, costumer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. The strategic objective of the company is to achieve 30 million USD to obtain the market capitalization. To accomplish that objective the company perform 3 grand strategic, that is, maintain the revenue growth and the profit from business portofolio, develop scale and scope to maintain growth rate to become the company that rules the regional, lead a transformation from one size fits all business mode to based on costumer segments business mode. The authors do the research in PT Telkom that has been applying the Balanced Scorecard for some years.

Keywords: balanced scorecard, company performance effectiveness, strategic objectives, and grand strategic

ABSTRAK

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompetitif, dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan, dalam hal ini, metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektifitas kinerja perusahaan setelah menerapkan metode *Balanced Scorecard* dan manfaat penerapan *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Metode penelitian yang dilakukan digunakan adalah deskriptif analisis. Dari hasil penelitian yang dilakukan, dilakukan pembahasan dari tiap-tiap perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* untuk mengetahui seberapa efektif kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan sasaran strategis perusahaan adalah pencapaian 30 milyar USD untuk mendapatkan kapitalisasi pasar. Pencapaian sasaran tersebut dilakukan melalui 3 *grand strategic*, yakni, mempertahankan pertumbuhan pendapatan dan laba dari portofolio bisnis, membangun *scale* dan *scope* untuk mempertahankan tingkat pertumbuhan dengan menjadi pemain regional, memimpin transformasi dari bisnis mode *one size fits all* ke bisnis model berbasis segmen pelanggan. Penulis melakukan penelitian di PT Telkom yang telah menerapkan *Balanced Scorecard*.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, efektifitas kinerja perusahaan, sasaran strategis, dan *grand strategic*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
SURAT BUKTI PENELITIAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK.....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
BAB II : KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
2.1 Kajian Pustaka.....	7
2.1.1 Akuntansi Manajemen.....	7
2.1.2 Strategi.....	7
2.1.2.1 Definisi Strategi.....	7
2.1.2.2 Jenis-Jenis Strategi.....	8

2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	9
2.1.3.1 Substansi <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.3.2 Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.1.3.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.1.3.4 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.1.4 Proses Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen Strategik.....	25
2.1.4.1 Peran <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Sistem Manajemen Strategik.....	33
2.1.5 Proses Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.1.5.1 Pihak Yang Berperan Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	39
2.1.5.2 Empat Perspektif Apakah Cukup?.....	39
2.2 Kerangka Pemikiran.....	40
 BAB III : OBJEK DAN METODE PENELITIAN	
3.1 Metode Penelitian.....	44
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data.....	44
3.1.2 Langkah-Langkah Penelitian.....	45
3.1.3 Periode dan Waktu Penelitian.....	47
3.2 Obyek Penelitian.....	48
3.2.1 Profil Perusahaan.....	48
3.2.2 Visi, Misi, dan Tujuan perusahaan.....	49
3.2.3 Struktur Organisasi Perusahaan.....	51
3.2.4 Bisnis Utama PT Telekomunikasi Indonesia.....	51
 BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
4.1 Hasil Penelitian.....	63
4.1.1 Pengukuran Kinerja Sebelum Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	63
4.1.1.1 Rasio Profitabilitas.....	63

4.1.1.2 Rasio Pertumbuhan.....	66
4.1.2 Pengukuran Kinerja Setelah Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	69
4.1.2.1 Perspektif Keuangan.....	69
4.1.2.1.1 <i>Return On Investment</i>	70
4.1.2.1.2 Pertumbuhan Penjualan	70
4.1.2.2 Perspektif Pelanggan.....	71
4.1.2.2.1 Kepuasan Pelanggan.....	71
4.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	80
4.1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	83
4.1.2.4.1 <i>Telkom e-learning</i>	83
4.2 Pembahasan.....	87
4.2.1 Pembahasan Efektifitas Kinerja Sebelum Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	87
4.2.2 Pembahasan Efektifitas Kinerja Setelah Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	89
4.2.3 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	91
4.2.3.1 Perumusan Strategi.....	91
4.2.3.2 Perencanaan Strategi.....	92
4.2.3.3 <i>Grand Strategic and Initiative Strategic</i>	93
4.2.3.4 Anggaran.....	96
4.2.3.5 Implementasi.....	97
4.2.3.6 Pemantauan	98
 BAB V : SIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Simpulan.....	99
5.2 Saran.....	101

DAFTAR PUSTAKA.....	103
---------------------	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kerja.....	14
Gambar 2 Rerangka <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Tahap Manajemen Strategis.....	25
Gambar 3 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Kerangka Kerja Tindakan Strategi.....	29
Gambar 4 Bagan <i>Balance Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kerja.....	43
Gambar 5 Struktur Organisasi PT Telkom.....	51

DAFTAR TABEL

Tabel I	Peran <i>Balanced Scorecard</i> Pada Tiap Tahap Manajemen Strategik.....	36
Tabel II	Langkah-Langkah Penelitian.....	46
Tabel III	<i>Operating Profit Margin</i>	64
Tabel IV	<i>Return On Investment</i>	65
Tabel V	<i>Net Profit Margin</i>	65
Tabel VI	Pertumbuhan Pendapatan PT Telkom.....	67
Tabel VII	Pertumbuhan Laba Operasi PT Telkom.....	68
Tabel VIII	Pertumbuhan Laba Bersih PT Telkom.....	68
Tabel IX	<i>Return On Investment</i>	70
Tabel X	Pertumbuhan Penjualan Penjualan PT Telkom.....	71
Tabel XI	Hasil Survei.....	73
Tabel XII	Hasil Survei.....	74
Tabel XIII	Hasil Survei.....	75
Tabel XIV	Hasil Survei.....	75
Tabel XV	Hasil Survei.....	76
Tabel XVI	Hasil Survei.....	79
Tabel XVII	Hasil Survei.....	80
Tabel XVIII	<i>Grand and Initiative Strategic</i>	93
Tabel XIX	P & L Projection DITEWS 2007-2012.....	97