

ABSTRACT

To answer the growing challenges in the telecommunication industry in the country and global levels, PT. TELKOM to transform fundamentally and comprehensively across business lines and portfolios include business transformation, infrastructure transformation and systems, organizational transformation and human resources as well as cultural transformation. The implementation of this transformation is done in order to support efforts to diversify our business portfolio from reliance on legacy business related to telecommunications, the fixed line services (fixed), mobile telephone (mobile), Multimedia (FMM), into the portfolio (Telecommunication, Information, Media and Edutainment). Consistency PT. TELKOM in innovation have successfully positioned the Company as one of the highly competitive and excel in the new wave business. This study aims to determine how to evaluate the strategy of the company PT Telkom, PT Telkom uses to determine the balanced scorecard in evaluating the company's strategy and to find out how much achievement or excellence balanced scorecard in evaluating the company's strategy.

This study used the descriptive analytical method. Data were collected through questionnaires to the target respondents, as well as limited interviews and literature studies as the primary data collection. The unit of analysis is the entire administrative staff by 40 respondents. Engineering analysis and data collection performed by factor analysis while using the Pearson correlation test statistic with the t test.

The results showed that: (1) a correlation coefficient of 0.780 indicates a strong correlation between the application of the balanced scorecard to evaluate corporate strategies, (2) Application of the balanced scorecard has a significant effect on the evaluation of the influence of corporate strategy with a percentage of 60.89%, (3) at the 95% confidence level balanced scorecard positive effect on the evaluation of the company's strategy.

Keywords: Balanced scorecard, and corporate strategy

ABSTRAK

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industri telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, PT. TELKOM melakukan transformasi secara fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis TELKOM dari ketergantungan pada portofolio bisnis *legacy* yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (*fixed*), layanan telepon seluler (*mobile*), dan Multimedia (FMM), menjadi portofolio TIME (*Telecommunication, Information, Media and Edutainment*). Konsistensi PT. TELKOM dalam berinovasi telah berhasil memposisikan Perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis *new wave*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana PT Telkom mengevaluasi strategi perusahaan, untuk mengetahui PT Telkom menggunakan *balanced scorecard* dalam mengevaluasi strategi perusahaan dan untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian atau keunggulan *balanced scorecard* dalam mengevaluasi strategi perusahaan.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif analitis. Data dihimpun melalui penyebaran kuesioner ke target responden, serta wawancara terbatas maupun studi kepustakaan sebagai pengumpulan data primer. Unit analisisnya adalah seluruh karyawan bagian administrasi sebanyak 40 responden. Teknik analisis dan pengumpulan data dilakukan dengan analisis faktor sedangkan uji statistik menggunakan korelasi *Pearson* dengan uji t.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Koefisien korelasi sebesar 0.780 menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara penerapan *balanced scorecard* dengan evaluasi strategi perusahaan, (2) Penerapan *balanced scorecard* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap evaluasi strategi perusahaan dengan persentase pengaruh sebesar 60.89%, (3) Pada taraf kepercayaan 95% *balanced scorecard* berpengaruh positif terhadap evaluasi strategi perusahaan.

Kata-kata kunci: *Balanced scorecard*, dan strategi perusahaan

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI LAPORAN PENELITIAN.....	iv
KATA PENGANTAR	v
<i>ABSTRACT</i>	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN	
PENGEMBANGAN HIPOTESIS	7
2.1 <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1 Pengertian dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	7

2.1.2 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	8
2.1.3 Aspek-aspek yang Diukur Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.4 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	19
2.1.6 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.2 Strategi	22
2.3 Implementasi Strategi	23
2.4 Kontrol dan Evaluasi	23
2.5 Penelitian Terdahulu	24
2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	28
2.7 Pengembangan Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
3.1 Metode Penelitian	33
3.1.1 Teknik Pengumpulan Data	33
3.1.2 Penentu Responden	35
3.1.3 Variabel Penelitian	36
3.1.4 Operasionalisasi Variabel	36
3.1.5 Uji Validitas dan Realibilitas	39
3.1.5.1 Uji Validitas	39
3.1.5.2 Uji Reliabilitas	42
3.1.6 Uji Analisis Data	43
3.1.7 Rancangan Pengujian Statistik	45

4.1.4.1 Analisis Koefisien Korelasi	86
4.1.4.2 Analisis Koefisien Determinasi	89
4.1.4.3 Pengujian Hipotesis	90
4.2 Pembahasan	91
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	100
5.1 Simpulan	100
5.2 Saran	101
DAFTAR PUSTAKA	102
LAMPIRAN	103
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURRICULUM VITAE</i>)	124

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran	31
Gambar 3.1 Garis Kontinum Penelitian	45
Gambar 4.1 Garis Kontinum Perspektif Keuangan	66
Gambar 4.2 Garis Kontinum Perspektif Pelanggan	69
Gambar 4.3 Garis Kontinum Perspektif Proses Bisnis Internal	71
Gambar 4.4 Garis Kontinum Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ...	73
Gambar 4.5 Garis Kontinum Pendekatan Terhadap Keseluruhan Pengukuran	75
Gambar 4.6 Garis Kontinum Optimalisasi dan Pengembangan Layanan ...	78
Gambar 4.7 Garis Kontinum Pengembangan Investasi	80
Gambar 4.8 Garis Kontinum Mempertahankan Keunggulan Produk dan Pengembangan Inovasi	83
Gambar 4.9 Garis Kontinum Peningkatan Kesejahteraan Perusahaan	85
Gambar 4.10 Uji-t Dua Pihak	91

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Perbedaan Penelitian Terdahulu dan Sekarang	28
Tabel 3.1	Alternatif dan Nilai Skala Likert	34
Tabel 3.2	Operasionalisasi Variabel X	37
Tabel 3.3	Operasionalisasi Variabel Y	38
Tabel 3.4	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Telkom	40
Tabel 3.5	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Variabel Evaluasi Strategi Perusahaan Pada PT Telkom	41
Tabel 3.6	Rekapitulasi Hasil Uji Realibilitas Kuisisioner Penelitian	42
Tabel 3.7	Skala Likert	43
Tabel 3.8	Kekuatan Hubungan (<i>Strength of Association</i>)	47
Tabel 4.1	Kriteria Responden	63
Tabel 4.2	Frekuensi Jawaban Perspektif Keuangan	65
Tabel 4.3	Frekuensi Jawaban Perspektif Pelanggan	68
Tabel 4.4	Frekuensi Jawaban Perspektif Proses Bisnis Internal	70
Tabel 4.5	Frekuensi Jawaban Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	72
Tabel 4.6	Frekuensi Jawaban Pendekatan Terhadap Keseluruhan Pengukuran	74
Tabel 4.7	Frekuensi Jawaban Optimalisasi dan Pengembangan Layanan	76
Tabel 4.8	Frekuensi Jawaban Pengembangan Investasi	79
Tabel 4.9	Frekuensi Jawaban Mempertahankan Keunggulan Produk dan Pengembangan Inovasi	81

Tabel 4.10	Frekuensi Jawaban Peningkatan Kesejahteraan Perusahaan ...	84
Tabel 4.11	Bantu Perhitungan Korelasi <i>Product Moment</i>	87
Tabel 4.12	Koefisien Korelasi dan Taksirannya	89
Tabel 4.13	Tingkat Kepuasan Pelanggan	94

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1 PERHITUNGAN MASING-MASING PERSPEKTIF DALAM KONSEP <i>BALANCED SCORECARD</i>	103
LAMPIRAN 2 IKHTISAR KEUANGAN PT. TELKOM TAHUN 2007 s/d 2012	106
LAMPIRAN 3 IKHTISAR OPERASIONAL PT. TELKOM TAHUN 2007 s/d 2012.....	108
LAMPIRAN 4 DATA HASIL PERHITUNGAN KUESIONER	110
LAMPIRAN 5 <i>CRITICAL VALUES</i>	112
LAMPIRAN 6 LAMPIRAN OUTPUT SPSS.....	115
LAMPIRAN 7 KUESIONER.....	117