

ABSTRAK

Untuk mengukur seberapa baik penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan, dapat dilakukan melalui beberapa hal. Penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan kriteria-kriteria yang telah dirumuskan dengan *Balanced Scorecard* yang ada pada perusahaan. Sehingga dari perbandingan atau kesesuaian tersebut kita dapat mengetahui faktor-faktor pendukung dan penghambat *Balanced Scorecard* itu sendiri dan dapat mengukur seberapa baik penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dalam perusahaan.

Hasil penelitian menemukan faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dalam sebuah *Balanced Scorecard* pada perusahaan, yaitu dari dalam hal sasaran strategis, hasil penelitian menemukan adanya dua kriteria yaitu (1) hubungan antara sasaran strategis dengan strategi yang dijalankan oleh perusahaan, dan (2) hubungan sebab-akibat antara sasaran strategis yang satu dengan yang lainnya. Di dalam sasaran strategis ini penulis tidak menemukan faktor yang menghambat penerapan *Balanced Scorecard*.

Berbeda dengan pengukuran kinerja, Pada pengukuran kinerja faktor yang dapat mendukung penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan tersebut adalah perusahaan memiliki pengukuran kinerja yang kuantitatif, mengukur kejadian yang sesungguhnya, dapat diakses, up-to date, pengukuran multi makna, mudah dimengerti, relevan, kendali, dan mengendalikan perilaku yang tepat. Walau demikian terdapat faktor yang dapat menghambat penerapan *Balanced Scorecard*-nya yaitu belum terdapat kejelasan kombinasi dalam percampuran antara lag dan lead indikator.

Sama halnya dengan target kinerja perusahaan, terdapat juga faktor yang dapat menghambat yaitu tidak dipergunakan kisaran (range) dalam target. Walau demikian, terdapat faktor dalam *Balanced Scorecard* yang mendukung penerapannya adalah target perusahaan sesuai dengan situasi dan kondisi, selain itu juga perusahaan memiliki target yang up-to date.

Sedangkan pada inisiatif strategi, yang menjadi faktor pendukung bagi implementasi *Balanced Scorecard* adalah perusahaan telah membuat daftar inisiatif strategi perusahaan dan perusahaan mengeliminasi segala inisiatif yang non-strategis, juga membuat prioritas dalam melaksanakan inisiatif strategi. Walau demikian, terdapat juga faktor yang dapat menghambat penerapannya yaitu tidak ada pemetaan terhadap sasaran strategi perusahaan.

Dari Kesimpulan penerapan metode *Balanced Scorecard* diatas, dapat kita lihat bahwa tidak semua hal yang dievaluasi memenuhi kriteria. Dari hasil penelitian dapat kita lihat bahwa hasil kecocokan antara metode *Balanced Scorecard* perusahaan dengan kriteria yang telah ditetapkan adalah sebesar 84% maka penulis dapat menarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja telah diterapkan dengan baik oleh Kandatel Bandung.

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL DAN GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN.....	x

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Kegunaan Penelitian.....	4
1.5 Rerangka Pemikiran.....	4
1.6 Metoda Penelitian.....	6
1.6.1 Metode Penelitian Yang Digunakan.....	6
1.6.2 Jenis dan Sumber Data.....	6
1.6.3 Tehnik Pengumpulan Data.....	6
1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	7

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Metode Balanced Scorecard.....	8
2.1.1 Sejarah Singkat Balanced Scorecard.....	8

2.1.2	Definisi Balanced Scorecard.....	10
2.1.3	Karakteristik dan Mekanisme Balanced Scorecard.....	12
2.2	Hubungan Balanced Scorecard,Visi,Misi dan Strategis Perusahaan....	16
2.3	Balanced Scorecard Sebagai Manajemen Strategis.....	18
2.4	Sistem Pengukuran Kerja	23
2.4.1	Pengertian dan Tujuan Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	23
2.4.2	Manfaat dan Syarat Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	26
2.4.2.1	Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	26
2.4.2.2	Syarat Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	27
2.4.3	Sistem Pengukuran Kinerja Tradisional.....	28
2.5.	Pendekatan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja	30
2.5.1	Empat Perspektif Kinerja Bisnis dalam Pendekatan BSC.....	32
2.5.1.1	Perspektif Keuangan.....	32
2.5.1.2	Perspektif Pelanggan.....	44
2.5.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	48
2.5.1.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	50
2.6.	Keunggulan dan Kelemahan Balanced Scorecard.....	52
2.6.1	Keunggulan Balanced Scorecard.....	52
2.6.2	Kelemahan Balanced Scorecard	53

BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN

3.1	Objek Penelitian.....	55
3.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan.....	55

3.1.2	Visi dan Misi Perusahaan.....	58
3.2	Metode Penelitian.....	59
3.2.1	Penjelasan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada Kandatel Bandung.....	59
3.2.2	Mengukur Sampai Se jauh Mana Penerapan Metode Balanced Scorecard Dalam Perusahaan.....	60
3.2.2.1	Sasaran Strategi.....	62
3.2.2.2	Pengukuran Kinerja.....	62
3.2.2.3	Target Kinerja.....	64
3.2.2.4	Inisiatif.....	66
3.3	Teknik Pengumpulan Data.....	67
3.3.1	Responden dan Sampel.....	69
3.4	Penarikan Kesimpulan.....	69

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1	Sasaran Strategi.....	71
4.2	Pengukuran Kinerja.....	76
4.2.1	Perspektif Keuangan.....	77
4.2.1.1	Operating Revenue.....	77
4.2.1.2	EBITDA.....	77
4.2.1.3	Cash Collection Mgt (C3MR).....	78
4.2.2	Perspektif Pelanggan.....	78
4.2.2.1	Customer Satisfaction and Loyalty Index.....	78
4.2.2.2	Net Add (Netto Additional Line).....	78

4.2.2.3 Pemenuhan SLG.....	78
4.2.2.4 Q Gangguan.....	80
4.2.3 Perspektif Bisnis Internal.....	80
4.2.3.1 Maintain and Improve Base Case	
Revenue.....	80
4.2.3.2 CAPEX Acces Desentralisasi DATEL.....	80
4.2.3.3 Pemenuhan Alat Produksi Wireline.....	81
4.2.3.4 Pemenuhan SLA Performansi jaringan	
Akses.....	80
4.2.3.5 Implementasi SOA.....	81
4.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	81
4.2.4.1 Inovasi.....	81
4.3 Target Kinerja.....	85
4.4 Inisiatif.....	87
4.5 Pembahasan Keseluruhan.....	89

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	91
5.2 Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA.....	94
LAMPIRAN.....	96

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

Tabel 1.1	: Jadwal Penelitian.....	7
Tabel 3.1	: Kriteria Evaluasi.....	60
Tabel 4.1	: Evaluasi Sasaran Strategis.....	73
Tabel 4.2	: Evaluasi Pengukuran Kinerja.....	76
Table 4.3	: Evaluasi Target Kinerja	86
Tabel 4.4	: Evaluasi Inisiatif.....	87
Gambar 1.1	: Rerangka Pemikiran.....	5
Gambar 2.1	: Hubungan empat tahapan BSC dalam sistem manajemen untuk pelaksanaan strategis	23
Gambar 2.2	: The customer perspective – core measures	47
Gambar 2.3	: Model generik proposisi nilai pelanggan.....	48
Gambar 2.4	: Perspektif proses bisnis internal – Model rantai nilai generik	49
Gambar 2.5	: The learning and growth measurement framework.....	51

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	: Uraian Tugas.....	96
Lampiran 2	: Kuesioner.....	98
Lampiran 3	: Nota Dinas	
Lampiran 4	: Kartu Bimbingan Skripsi	