

ABSTRACT

A shift in perspective in measuring performance requires companies to be able to identify, manage, and improve critical business processes so companies gain a competitive advantage and can survive in the competition. Balanced Scorecard is a performance measurement tool that measures the performance of companies using the four perspectives, namely, the financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and learning and growth perspectives. performance measurement is a measurement of the actions that can be performed on a variety of activities in the value chain that exist in the company.

This study uses data obtained by distributing questionnaires to 36 respondents who are employees of the Directorate of Finance of PT Telkom and supported by data obtained through annual reports of PT Telkom in 2011.

From the analysis, it is known that the financial perspective with the indicators ROI, profit margin and debt to equity showed good results. Customer perspective using indicators of market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction and profitability also show good results and satisfactory. Internal business perspective using indicators of innovation, operation and after-sales service have good results with the company is able to meet customer expectations. Employee capabilities, information systems, and motivation, power, and harmony which is the perspective of growth and development have had good results with PT Telkom able to develop employee skills..

Keywords: balance scorecard, performance measurement

ABSTRAK

Perubahan cara pandang dalam melakukan pengukuran kinerja menuntut perusahaan untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis yang penting agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan dalam persaingan usaha. *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada 36 orang responden yang merupakan karyawan Direktorat Keuangan PT Telkom dan data dari laporan tahunan PT Telkom tahun 2011.

Dari hasil analisis, diketahui bahwa perspektif keuangan dengan indikator ROI, *profit margin* dan *debt to equity* menunjukkan hasil yang baik. Perspektif pelanggan menggunakan indikator pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan dan profitabilitas pelanggan juga menunjukkan hasil yang baik dan memuaskan. Perspektif bisnis internal menggunakan indikator inovasi, operasi dan pelayanan purna jual mempunyai hasil yang baik dengan perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan. Kapabilitas pekerja, sistem informasi, dan motivasi, kekuasaan, dan keselarasan yang merupakan perspektif pertumbuhan dan perkembangan memiliki hasil yang baik dengan PT Telkom mampu mengembangkan keahlian karyawan.

Kata kunci: *balance scorecard*, pengukuran kinerja

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
KATA PENGANTAR	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.3.1 Maksud Penelitian	4
1.3.2 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat bagi akademisi	5
1.4.2 Manfaat bagi praktisi	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 <i>Balance Scorecard</i>	6

2.1.1 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	7
2.1.1.1 Keunggulan <i>Balance Scorecard</i>	7
2.1.1.2 Kelemahan <i>Balance Scorecard</i>	10
2.1.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.2.1 Perspektif Keuangan	11
2.1.2.2 Perspektif Pelanggan	13
2.1.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	15
2.1.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	16
2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	18
2.2 Pengukuran Kinerja	22
2.2.1 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	24
2.2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	25
2.2.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	27
2.2.4 Visi, Misi dan Strategi	28
2.2.5 Kriteria Sistem Penilaian Kinerja	29
2.3 Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Dengan Kinerja Organisasi	30
2.4 Penelitian Terdahulu	32
2.5 Kerangka Pemikiran	35
2.6 Hipotesis	38
BAB III METODE PENELITIAN	40
3.1 Unit Analisis Penelitian	40
3.2 Jenis Penelitian	40
3.3 Definisi Operasional Variabel	42

3.4 Populasi dan Sampel	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data	44
3.6 Alat Analisis Klasik	45
3.6.1 Uji Normalitas	45
3.6.2 Uji Heterokedastisitas	46
3.6.3 Uji Autokorelasi	46
3.6.4 Uji Validitas	47
3.6.5 Uji Reliabilitas	49
3.6.6 Uji Analisis Data	50
3.7 Pengujian Hipotesis	52
3.7.1 Penetapan Hipotesis	53
3.7.2 Menguji Signifikansi	53
3.7.3 Daerah Penerimaan dan Penolakan	54
3.7.4 Analisis Regresi Linear Sederhana	55
3.7.5 Koefisien Determinasi	56
3.7.6 Penarikan Kesimpulan	56
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	58
4.1 Analisis	58
4.1.1 Deskripsi Objek Penelitian	58
4.1.1.1 Sejarah PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.	58
4.1.1.2 Visi dan Misi PT Telkom	60
4.1.1.3 Struktur Organisasi PT Telkom	61
4.1.2 Gambaran Umum Responden	62

4.1.3 Deskripsi Data	64
4.1.3.1 Balance Scorecard	64
4.1.3.1.1 Perspektif Keuangan	64
4.1.3.1.2 Perspektif Pelanggan	66
4.1.3.1.3 Perspektif Bisnis Internal	67
4.1.3.1.4 Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	69
4.1.3.2 Pengukuran Kinerja PT Telkom	71
4.1.4 Pelaksanaan Pengukuran Kinerja di PT Telkom	73
4.1.4.1 Kinerja Keuangan	73
4.1.4.2 Kinerja Pelanggan	75
4.1.4.2.1 <i>Market Share</i>	75
4.1.4.2.2 <i>Customer Retention</i> dan <i>Customer Acquisition</i>	75
4.1.4.2.3 <i>Customer Satisfaction</i>	76
4.1.4.2.4 <i>Customer Profitability</i>	77
4.1.4.3 Kinerja Bisnis Internal	78
4.1.4.3.1 Inovasi	78
4.1.4.3.2 Proses Operasi	79
4.1.4.3.3 Proses Purna Jual	80
4.1.4.4 Kinerja Pertumbuhan dan Perkembangan	81
4.1.4.4.1 Kapabilitas Pekerja	81
4.1.4.4.2 Kapabilitas Sistem Informasi	85
4.1.4.4.3 Motivasi, Kekuasaan, dan Keselarasan	85

4.1.5 Analisis Data	86
4.1.5.1 Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	86
4.1.5.2 Uji Heterokedastisitas	88
4.1.5.3 Uji Autokorelasi	89
4.1.6 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	90
4.1.7 Uji Regresi	92
4.1.7.1 Pengujian Korelasi <i>Pearson Product Moment</i>	94
4.1.7.2 Koefisien Determinasi	96
4.1.7.3 Pengujian Hipotesis	97
4.2 Pembahasan	98
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	102
5.1 Simpulan	102
5.2 Saran	102
DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN	106
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja	8
Gambar 2.2 Hubungan antara empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	11
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran	39
Gambar 3.1 Garis Kontinum Penelitian	53
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Telkom	61
Gambar 4.2 Garis Kontinum Perspektif Keuangan	65
Gambar 4.3 Garis Kontinum Perspektif Pelanggan	67
Gambar 4.4 Garis Kontinum Perspektif Bisnis Internal	69
Gambar 4.5 Garis Kontinum Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	70
Gambar 4.6 Garis Kontinum Pengukuran Kinerja	72
Gambar 4.7 Profitabilitas Pelanggan	77
Gambar 4.8 Uji Heterokedastisitas	88
Gambar 4.9 Daerah Penerimaan t	94
Gambar 4.10 Uji F	95

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Variabel Operasional	43
Tabel 3.2 Interpretasi Nilai Durbin-Waston	47
Tabel 3.3 Skala Likert	50
Tabel 4.1 Tugas dan Wewenang Struktur Organisasi PT Telkom	62
Tabel 4.2 Kriteria Responden	63
Tabel 4.3 Frekuensi Jawaban Perspektif Keuangan	64
Tabel 4.4 Frekuensi Jawaban Perspektif Pelanggan	67
Tabel 4.5 Frekuensi Jawaban Perspektif Bisnis Internal	68
Tabel 4.6 Frekuensi Jawaban Perspektif Pertumbuhan dan Perkembangan	69
Tabel 4.7 Frekuensi Jawaban Pengukuran Kinerja	71
Tabel 4.8 Kinerja Keuangan	73
Tabel 4.9 <i>Market Share</i>	75
Tabel 4.10 Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i>	87
Tabel 4.11 Uji Autokorelasi	89
Tabel 4.12 <i>Case Processing Summary</i>	90
Tabel 4.13 Statistik Reliabilitas	90
Tabel 4.14 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	90
Tabel 4.15 ANOVA	92
Tabel 4.16 <i>Coefficient</i>	92
Tabel 4.17 <i>Korelasi Pearson Product Momen</i>	94
Tabel 4.18 Koefisien Determinasi	96

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN A SURAT PENGANTAR PENELITIAN	107
LAMPIRAN B KUESIONER	108