

ABSTRACT

The rapid growth in technology and science has brought a very significant changes in the telecommunications industry. This is forcing every company to try to adapt to these changes, in order to maintain position in an increasingly competitive landscape of tight. In order to succeed companies must be able to plan and implement a strategy that can provide competitive advantage, so the company will not compete with competitors.

In order to achieve competitive advantage in an industry that has a tight competition, not enough for a company to focus attention on the financial sector alone. The company needed an information system that can provide a snapshot of the financial aspects and non-financial firms, so that repairs can be done in various fields in the company. Balanced scorecard is a method of performance appraisal firm that can assist companies by providing a perspective to measure company performance, namely financial perspective, customer, internal business processes, and learning and growth. It is expected that with the implementation of balanced scorecard, companies can perform the function of planning, implementing, and evaluating strategies with more effective and efficient, so that company performance can be increased significantly.

The authors make a direct assessment of PT. X Bandung, a company engaged in the field of information systems and telecommunications. The method used in presenting and analyzing the data so as to give a clear picture of the company based on the facts taau events at the company and by distributing questionnaires of the staff and employees.

From research carried out shows that the balanced scorecard has been quite instrumental in PT.X as the core of strategic management company and already took part in improving company performance. Even so balanced scorecard is still not used optimally in PT.X. This is evident from the lack of infrastructure and corporate culture that supports the application of balanced scorecard.

To increase the effectiveness of the balanced scorecard to rate the overall organization of training and seminars from familiarized employees must use the balanced scorecard as a tool of evaluation and feedback. With so then the company will be able to receive benefits from the balanced scorecard to the fullest.

Keywords: balance scorecard, performance

ABSTRAK

Pertumbuhan yang pesat dalam bidang teknologi dan ilmu pengetahuan telah membawa perubahan yang sangat signifikan pada industri telekomunikasi. Hal ini memaksa setiap perusahaan untuk mencoba beradaptasi terhadap perubahan-perubahan tersebut, agar dapat mempertahankan posisi dalam peta persaingan yang semakin ketat. Demi mencapai kesuksesan perusahaan harus bisa merencanakan dan mengimplementasikan sebuah strategi yang dapat memberikan *competitive advantage*, sehingga perusahaan tidak akan kalah bersaing dengan *competitor*.

Untuk dapat mencapai *competitive advantage* pada sebuah industri yang memiliki persaingan ketat, tidak cukup bagi sebuah perusahaan untuk memfokuskan perhatian pada bidang finansial saja. *Balanced scorecard*, merupakan sebuah metode penilaian kinerja perusahaan yang dapat membantu perusahaan dengan menyediakan perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Diharapkan dengan diterapkannya *balanced scorecard*, perusahaan dapat menjalankan fungsi perencanaan, pengimplementasian, dan mengevaluasi strategi dengan lebih efektif dan efisien, sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat secara signifikan.

Penulis melakukan penilaian langsung pada PT.X Bandung, sebuah perusahaan yang bergerak pada bidang sistem informasi dan telekomunikasi. Metode yang digunakan dalam menyajikan dan menganalisa data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai perusahaan berdasarkan pada fakta-fakta atau kejadian-kejadian di perusahaan tersebut serta dengan penyebaran kuesioner para staf dan karyawan.

Dari penelitian yang dijalankan terlihat bahwa *balanced scorecard* sudah cukup berperan dalam PT.X sebagai inti dari manajemen strategik perusahaan dan sudah turut andil dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Walaupun begitu *balanced scorecard* masih belum digunakan secara maksimal di PT.X. Hal ini terbukti dari kurangnya infrastruktur dan budaya perusahaan yang mendukung pengaplikasian *balanced scorecard*.

Untuk meningkatkan tingkat efektifitas *balanced scorecard* kepada organisasi secara menyeluruh melalui pelatihan dan seminar karyawan harus dibiasakan menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat evaluasi dan juga *feedback*. Dengan begitu barulah perusahaan akan bisa menerima manfaat dari *balanced scorecard* secara maksimal.

Kata kunci: *balance scorecard*, *performa*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
 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 TINJAUAN PUSTAKA.....	 7
2.1 Sistem Pengendalian Manajemen.....	7
2.1.1 Pengertian Sistem.....	7
2.1.2 Pengertian Pengendalian.....	8

2.1.3 Pengertian Manajemen.....	8
2.1.4 Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen.....	9
2.1.5 Karakteristik SPM.....	12
2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.2 Tolak Ukur <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.2.3 Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.4 Praktik Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.2.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.3 Pengertian Kinerja.....	28
2.4 Pengertian Penilaian Kinerja.....	29
2.4.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	30
2.4.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	32
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> dan Kinerja Perusahaan.....	33
2.5 Hubungan Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dan Peningkatan Kinerja Perusahaan.....	35
2.6 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis.....	36
 BAB III OBJEK DAN METODE PENELITIAN.....	 39
3.1 Objek Penelitian	39
3.2 Metode Penelitian	39
3.2.1 Teknik Pengumpulan Data	40
3.2.2 Operasional Variabel.....	41

3.3 Populasi.....	43
3.4 Analisis Data dan Pengujian Hipotesi.....	44
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	47
4.1 Hasil Penelitian.....	47
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	47
4.1.2 Struktur Organisasi.....	52
4.1.3 Deskripsi Perusahaan.....	57
4.1.4 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	61
4.2 <i>Balanced Scorecard</i> pada PT.X.....	61
4.2.1 Proses Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	64
4.2.2 Evaluasi <i>Balanced Scorecard</i>	68
4.3 Perspektif Keuangan dalam PT.X.....	70
4.4 Pembahasan Jawaban Kuesioner.....	80
4.5 Peranan <i>Balanced Scorecard</i> Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT.X.....	83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	85
5.1 SIMPULAN.....	85
5.2 SARAN.....	88
DAFTAR PUSTAKA.....	91
LAMPIRAN.....	92
DAFTAR RIWAYAT HIDUP PENULIS (<i>CURICULUM VITAE</i>).....	98

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1 Kerangka Pemikiran.....	38

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I Operasionalisasi Variabel	42
Tabel II Produk, Pasar dan Kompetensi PT.X	60
Tabel III Parameter Utama dari <i>Balanced Scorecard</i> PT.X	69
Tabel IV Realisasi Laba Rugi PT.X (2002- 2007)	73
Tabel V Rasio Keuangan PT.X (2002-2006)	73
Tabel VI HPP + Beban Usaha PT.X / <i>cost that vary with capacity us.....</i>	74
Tabel VII Target dan Aktualisasi Profit Margin PT.X	75
Tabel VIII HPP PT.X	76
Tabel IX Target dan Aktualisasi HPP per Penjualan PT. X	76
Tabel X Target dan Aktualisasi Kolektibilitas Piutang Tahun Berjalan PT	78
Tabel XI Jumlah Persediaan PT.X	79
Tabel XII Target dan Aktualisasi <i>Inventory Turnover</i> PT.....	79

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Struktur Organisasi PT.X	92
Lampiran B Kuesioner <i>Balanced Scorecard</i> dengan empat perspektif.....	93
Lampiran C Kuesioner Kinerja Karyawan.....	94
Lampiran D Surat Ijin Menyebarkan Kuesioner di PT.X.....	95
Lampiran E Hasil Jawaban Kuesioner Untuk Variabel Independen (X).....	96
Lampiran F Hasil Jawaban Kuesioner Untuk Variabel Dependen (Y).....	97