

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN RERANGKA PERENCANAAN STRATEGIK**

(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

PAULUS TRI NUGROHO WURDIYATMANTO

NPM : 03 03 14635

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA
YOGYAKARTA**

2008

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN RERANGKA PERENCANAAN STRATEGIK**

(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen



Disusun Oleh :

PAULUS TRI NUGROHO WURDIYATMANTO

NPM : 03 03 14635

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA
YOGYAKARTA**

2008

SKRIPSI

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN RERANGKA PERENCANAAN STRATEGIK**

(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)

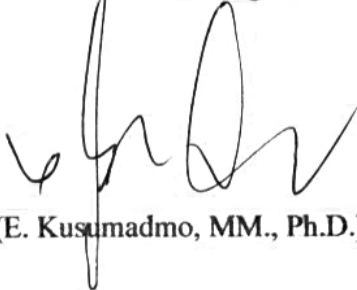
Disusun Oleh :

PAULUS TRI NUGROHO WURDIYATMANTO

NPM : 03 03 14635

Telah dibaca dan disetujui oleh:

Pembimbing



(E. Kusumadmo, MM., Ph.D.)

14 Agustus 2008

SKRIPSI

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN
KINERJA DAN RERANGKA PERENCANAAN STRATEGIK
(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)**

Disusun Oleh :

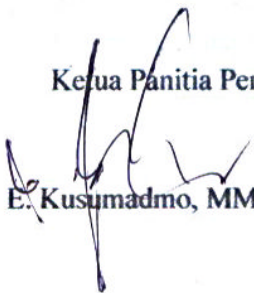
PAULUS TRI NUGROHO WURDIYATMANTO

NPM : 03 03 14635

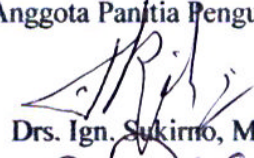
Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal 5 September 2008
dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan mencapai
derajat Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta

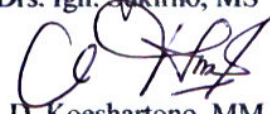
SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji


E. Kusumadmo, MM., Ph.D.

Anggota Panitia Penguji

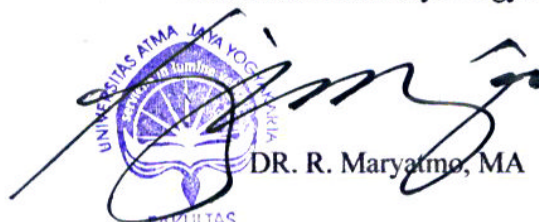

Drs. Ign. Sukirno, MS


Drs. D. Koeshartono, MM

Yogyakarta, 5 September 2008

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta


DR. R. Maryatmo, MA

FAKULTAS
EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

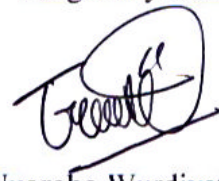
BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN RERANGKA PERENCANAAN STRATEGIK

(Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)

Benar-benar hasil karya saya sendiri. Pernyataan, ide, maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam daftar pustaka. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Yogyakarta, 14 Agustus 2008

Yang menyatakan,



(Paulus Tri Nugroho Wurdijatmanto)

MOTTO

*“It's time to forget about the past. To wash away what happened last. Hide behind
an empty face. Don't ask too much, just say
'Cause this is just a game.”*

*“Just because I'm bleeding
it doesn't mean it hurts
and just because I'm breathing
doesn't mean I know what it is
to be ALIVE.”*

“The worst is over for now. Take a breath now let it out.”

*“When sin's deep in my blood, you'll be the one to fall.”
(Unholy Confessions)*

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas semua karunia dan rahmat-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi dengan judul “Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja dan Rerangka Perencanaan Strategik (Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)” ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

Dalam pembuatan skripsi ini tidak lepas dari bantuan beberapa pihak yang telah memberikan berbagai saran, masukan, bantuan dan bimbingan serta dukungan moril yang berarti kepada penulis. Untuk itu, dengan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak R. Maryatmo, Dr., MA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
2. Bapak E. Kusumadmo, MM., Ph.D. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan petunjuk, arahan, dan bimbingan; serta bantuan yang tak terhingga dalam proses penyusunan skripsi ini.
3. Seluruh dosen dan staf akademik Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta yang telah memberikan ilmu sebagai bekal yang tidak ternilai bagi masa depan penulis.
4. Bapak Petrus Diyatman dan Ibu Bernadetta Wuryanti yang telah mencurahkan kasih sayangnya, selalu mendoakan dan memberikan dukungan, nasehat, kebebasan serta kesabaran dalam membimbingku sejak aku terlahir sampai sekarang ini.
5. Keluarga besar (Alm) Ludovicus Samsirun Sandiwan Broto, yang telah memberikan nasehat, tuntunan, serta dukungan kepada penulis.

6. Keluarga besar (Alm) Ahmad Rasyid dan (Alm) Wongso Sukarto.
7. Kakak-kakakku: Caecilia Nugraheni dan Lazarus Feri Nugraha yang telah memberikan dukungannya kepada penulis.
8. (Alm) Arex, Whely, dan Tunjung.
9. Emanuel Kristanto (Beem2), teman seperjuangan dalam menyelesaikan skripsi.
10. Partner in crime: Heru, Suneo, Anton, Yoyok, Sigit, Vina, Budhi, Sutaman, Jipok, Puguh, Monique, Nove, Stepy, Broti, Sumar, Ruli, Dody, Gentong, Bayu, Tanto, nDok, Singgih, Jabrix, Nares, Bawor, Cuki, Dion, Kelvin, Thomas, Lidya, Ajeng, Tia, Ocha, Eva, Shanti, Krisna, Yusnita, Erika, Ayni, Ayu, Christine, Defi, Anin, Widya, Rika, Arta, Novi, Evi, Gen X van Lith, GTO Community, Kelompok Studi Poker, dan teman-teman futsal.
11. Semua pihak yang tidak bisa penulis sebutkan satu persatu yang juga telah membantu penulis tanpa pamrih.

Karena berbagai keterbatasan pemikiran, tenaga dan waktu, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik yang membangun demi perbaikan skripsi ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 14 Agustus 2008

Penulis



Paulus Tri Nugroho Wurdijatmanto

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN MOTTO	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
INTISARI	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	6
C. Batasan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian	8
E. Manfaat Penelitian	8
F. Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	11
B. Perbedaan Manajemen Strategik Tradisional Dengan Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	14
C. Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	19
D. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Rerangka Perencanaan Strategik	33
E. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	41
B. Teknik Pengumpulan Data	41
C. Jenis Data	41

	D. Teknik Analisis Data	41
BAB IV	GAMBARAN UMUM PT. TELEKOMUNIKASI	
	INDONESIA, Tbk (TELKOM)	
	A. Visi, Misi, Sasaran, Inisiatif Strategis	44
	B. Sejarah Perusahaan	45
	C. Lima Pilar Bisnis	49
	D. Kelompok Bisnis	50
	E. Unit Bisnis	51
	F. Mitra Bisnis	54
	G. Struktur Organisasi	56
	H. Produk dan Layanan.....	61
BAB V	ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
	A. Analisis Industri Telekomunikasi	71
	B. Analisis Visi dan Misi PT. Telekomunikasi	
	Indonesia, Tbk (TELKOM)	79
	C. Analisis Sasaran Strategis PT. Telekomunikasi	
	Indonesia, Tbk (TELKOM)	80
	D. Pengukuran Kinerja PT. Telekomunikasi	
	Indonesia, Tbk (TELKOM) Dengan Pendekatan	
	<i>Balanced Scorecard</i>	87
	E. Analisis Hubungan Sebab - Akibat dan Peta Strategi	120
BAB VI	PENUTUP	
	A. Kesimpulan	122
	B. Keterbatasan Penelitian.....	122
	C. Saran	123
	DAFTAR PUSTAKA	
	LAMPIRAN	

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu Kerangka Kerja Tindakan Strategis	13
Gambar 2.2	Perbedaan Tahapan Manajemen Strategik Tradisional dan Manajemen Strategik Berbasis <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.3	Perspektif Pelanggan–Ukuran Utama	24
Gambar 2.4	Kategori dari Inovasi	26
Gambar 2.5	Perspektif Proses Bisnis Internal	29
Gambar 2.6	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan	31
Gambar 2.7	Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Strategik	35
Gambar 2.8	Contoh Sasaran-Sasaran Strategik yang Koheren	36
Gambar 2.9	Rerangka Berpikir <i>Balanced Scorecard</i> dalam Penciptaan Kekayaan	37
Gambar 2.10	Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik	40
Gambar 4.1	Struktur Organisasi TELKOM	59
Gambar 5.1	Peta Strategi	120

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Anggota Dewan Komisaris	60
Tabel 4.2	Anggota Direksi	61
Tabel 5.1	Rasio Keuangan	88
Tabel 5.2	Pendapatan Usaha TELKOM	90
Tabel 5.3	Beban Usaha TELKOM	96
Tabel 5.4	Jumlah pelanggan telepon tidak bergerak kabel, nirkabel (flexi) dan selular	104
Tabel 5.5	ARPU untuk telepon tidak bergerak nirkabel (flexi) dan selular	105
Tabel 5.6	Produktivitas SDM TELKOM	117
Tabel 5.7	Jumlah pengaduan	119

Intisari

Sistem pengukuran kinerja merupakan sesuatu yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Selain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan dari perusahaan tersebut, juga dapat digunakan untuk menyusun strategi yang tepat bagi perusahaan dimasa yang akan datang. Sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan tolok ukur finansial saat ini dirasakan tidaklah cukup karena hanya dapat mengukur kinerja masa lampau saja. Yang dibutuhkan oleh manajemen adalah suatu alat ukur yang dapat menuntun dan mengevaluasi strategi untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu, tolok ukur finansial juga tidak dapat mengukur aset-aset perusahaan yang intangible yang diperlukan untuk pencapaian visi dan misi perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* menggabungkan penggunaan tolok ukur finansial dan non-finansial, baik sebagai outcome measures, maupun sebagai performance drivers dari sasaran strategik yang digunakan perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* juga menggambarkan hubungan sebab-akibat dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian dilakukan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM). Dari penelitian tersebut, dapat ditarik kesimpulan: kinerja perusahaan di perspektif finansial dapat dikatakan baik dengan adanya peningkatan rasio yang diukur; kinerja di perspektif pelanggan dapat dikatakan baik dengan adanya penambahan pelanggan baru, pangsa pasar, dan pelanggan yang tepuaskan; kinerja di perspektif proses bisnis internal dapat dikatakan baik dengan pelaksanaan inovasi oleh perusahaan, peningkatan proses operasi, dan proses layanan purna jual oleh perusahaan; dan kinerja di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik dengan adanya peningkatan produktivitas SDM dan peningkatan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.