

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PT. Telkom Divisi *Consumer Service Barat* )**

**Mahasiswa Program Strata Satu ( S-1 ) Jurusan Akuntansi**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi*



**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS**

**Oleh :**

**RISTY RIDHA PURWA  
0810533134**

**PADANG  
2012**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL DAN BAGAN.....</b>	<b>vii</b>
<b>1. PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	8
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	8
1.3.2. Manfaat Penelitian .....	9
1.4. Batasan penelitian.....	10
1.5. Sistematika	
Penulisan.....	10
<b>2. LANDASAN TEORI</b>	
2.1. Balanced Scorecard.....	12
2.1.1. Sejarah Balanced Scorecard.....	12
2.1.2. Konsep Balanced Scorecard.....	13
2.1.3. Perspektif Balanced Scorecard.....	17
2.1.4. Hubungan Antar Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	24
2.1.5. Keterbatasan dan Kendala Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	26
2.1.6. Kunci Sukses Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> .....	29
2.1.7. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> Wilayah dengan <i>Balanced Scorecard</i> Korporat.....	31
2.2. Konsep Penilaian Kinerja.....	32
2.2.1. Pengertian Penilaian Kinerja.....	32

2.2.2.	Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	33
2.2.3.	Tahap-tahap Penilaian Kinerja.....	34
2.3.	Penilaian Kinerja dengan Ukuran Finansial.....	40
2.3.1.	Ukuran Finansial.....	40
2.3.2.	Kelebihan dan Kelemahan Ukuran Finansial.....	45
2.4.	Penilaian Kinerja dengan Ukuran Non Finansial.....	47
2.4.1.	Ukuran Finansial.....	47
2.4.2.	Kelebihan dan Kelemahan Ukuran Finansial.....	51
<b>3.</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1.	Lokasi penelitian.....	54
3.2.	Jenis Penelitian.....	54
3.3.	Konsep Penelitian.....	54
3.4.	Jenis dan Sumber Data.....	54
3.5.	Metode Pengumpulan Data.....	55
<b>4.</b>	<b>GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
4.1.	Sejarah dan Perkembangan PT. Telkom.....	56
4.2.	Struktur Organisasi PT.Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	61
4.3.	Visi, Misi, Tujuan, dan Inisiatif Strategis PT. Telkom.....	64
4.3.1.	Visi.....	64
4.3.2.	Misi.....	64
4.3.3.	Tujuan.....	65
4.3.4.	Inisiatif Strategis.....	65
4.4.	Strategi PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	66
4.4.1.	Perumusan Strategi PT. Telkom.....	66

4.4.2. Strategi PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	68
4.5. Perspektif dan Indikator <i>Balanced Scorecard</i> yang diterapkan pada PT. Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	73
4.6. Penilaian Kinerja pada PT.Telkom Divisi <i>Consumer Service</i> Barat.....	88
4.7. Hambatan dan Kendala Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> .....	91
<b>5. PENUTUP</b>	
5.1. Kesimpulan.....	93
5.2. Saran.....	95

## **DAFTAR PUSTAKA**

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada saat sekarang ini, dunia ekonomi sudah dirasakan semakin global. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan dalam satu negara saja melainkan juga antar negara. Persaingan juga meningkat bukan saja dari sisi jumlahnya tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan dahulu hanya mengutamakan produksi dan mencari keuntungan. Sedangkan saat ini, lingkungan perusahaan lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggan atau customernya. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetensi dan proses.

Adanya perubahan atas lingkungan perusahaan tersebut memaksa perusahaan untuk mengubah pola pikir yang lama dan menyesuaikannya dengan keadaan serta kebutuhan saat ini. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis yang penting. Hal itu agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan di tengah persaingan dunia usaha yang ketat. Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan pun ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan.

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa di serahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan di bandingkan dengan maksud yang di inginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002) . Sementara menurut Lohman (2003) pengukuran kinerja merupakan suatu aktivitas penilaian pencapaian target – target tertentu yang diderivasi dari tujuan strategis organisasi.

Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Ukuran – ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses.

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan hal tersebut kecuali jika sudah terlalu buruk atau terjadi masalah. Seringkali manajer tidak mengetahui buruknya penurunan kinerja sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam menimbulkan akibat dan mengabaikan tanda – tanda adanya kinerja yang menurun.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran – ukuran finansial dan non finansial. Salah satu sistem pengukuran kinerja

adalah *Balanced Scorecard*. Menurut Anthony and Govindarajan (2005) dalam buku *Management Control System, Balanced Scorecard* adalah suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis.

Ciri-ciri sistem *Balanced Scorecard*, mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Setiap ukuran dalam *Balanced Scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut :

1. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan
2. Menunjukkan hubungan individu / sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya, sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
3. Menunjukkan bagaimana pengukuran nonfinansial mempengaruhi finansial jangka panjang.
4. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

*Balanced Scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta pengukuran eksternal dan internal. Pengukuran perusahaan dapat dipandang menjadi 4

kategori Perspektif ( Kaplan , 1996), yaitu : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dalam sebab akibat, sebagai cara untuk menerjemahkan strategi kedalam tindakan. *Balanced Scorecard* kemudian berkembang menjadi sebuah sistem manajemen strategi yang berkaitan dengan penerjemahan visi dan misi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

PT.Telkom sebagai BUMN yang bergerak dibidang telekomunikasi, pada saat sekarang ini berada di tengah persaingan yang ketat dengan perusahaan telekomunikasi milik swasta lainnya. Setiap perusahaan telekomunikasi kian gencar memperlihatkan keunggulannya masing-masing. Dalam mempertahankan kemampuan bersaingnya, PT. Telkom tentu saja melakukan perbaikan penilaian kinerja secara terus menerus untuk dapat mencapai tujuannya menciptakan posisi terdepan dengan memperkokoh bisnis legacy & meningkatkan bisnis new wave untuk memperoleh 60% dari pendapatan industri pada tahun 2015.

PT. Telkom memiliki visi “menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media* dan *Edutainment* (TIME) di kawasan regional”. Untuk mewujudkan visi tersebut diperlukan strategi perencanaan yang matang, oleh karena itu dibutuhkan pengukuran kinerja perusahaan yang efektif. Sistem Pengukuran Kinerja sangat diperlukan oleh perusahaan. Saat ini, dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis, sistem



pengukuran kinerja tradisional yang hanya menggunakan ukuran finansial tidak memberikan informasi yang akurat dan relevan karena tidak berhubungan langsung dengan penetapan strategi perusahaan sehingga target dan tujuan perusahaan tidak dapat dicapai. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tepat digunakan untuk PT. Telkom.

Pada tahun 1997, PT. Telkom secara resmi mulai menerapkan penggunaan *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, PT. Telkom pada tiap Kandatel secara otomatis juga mulai melakukan pengimplementasiannya. *Balanced Scorecard* diterapkan sebagai basis dalam sistem penilaian kinerja manajemen yang berupa kontrak manajemen, evaluasi kontrak manajemen dilakukan setiap triwulan yang pencapaiannya diukur melalui aplikasi pedoman kinerja. Sistem ini tetap dipertahankan dan terus disempurnakan kualitasnya dari waktu ke waktu salah satunya dengan memperbaiki secara berkelanjutan sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Menurut penelitian terdahulu pada PT. Telkom Kandatel Sumbar, PT. Telkom Kandatel Sumbar telah mengadopsi semua perspektif yang dipakai oleh kantor pusatnya yang mana setiap indikator pendukung disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Semua perspektif yang digunakan sama dengan teori, dimana terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan penggunaan *Balanced Scorecard*, kinerja PT. Telkom Kandatel Sumbar sangat terstruktur dengan baik dan lebih terarah dimana setiap tahunnya dapat dilakukan perbandingan sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap nilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pelanggan dan proses bisnis internal merupakan prioritas bagi

PT. Telkom Kandatel Sumbar karena hal ini menunjang dalam peningkatan profit, hal ini dapat dilihat dari besarnya tingkat bobot yang perusahaan berikan. Sementara itu aspek pertumbuhan dan pembelajaran hanya sedikit sekali diperhatikan, padahal teorinya, semua aspek dalam *Balanced Scorecard* bermula dari pembelajaran dan pertumbuhan ini. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sistem informasi perusahaan. Dengan meningkatkan kemampuan karyawan dan juga menjalin hubungan yang baik dengan karyawan akan membuat karyawan memberikan kemampuan yang terbaik bagi perusahaan dan memberikan masukan-masukan yang berguna bagi kemajuan perusahaan.

Selain itu, penetapan indikator dalam penilaian kinerja PT. Telkom Kandatel Sumbar selalu berubah-ubah setiap tahunnya, banyak yang bersifat sementara dibandingkan yang tetap yang menyebabkan dilakukannya analisis secara terus-menerus terhadap indikator tersebut dan tentunya membutuhkan biaya yang besar. Akan tetapi, perkembangan PT. Telkom setelah melakukan transformasi organisasi yang menyebabkan dihapuskannya Kandatel menjadi Area, dimana penilaian kinerja dilakukan tidak berdasarkan area masing-masing, tetapi berdasarkan divisi masing-masing, hal ini juga menarik untuk dicermati lebih lanjut. Pada tiap area terdiri dari 7 unit, yaitu Unit CSA (Consumer Service Area), Unit Diva (Divisi Akses), Unit Infratel (Infra Struktur Telekomunikasi), Unit Enterprise, Unit Keuangan, Unit SDM/HR, dan Unit Collection. Masing-masing unit dinilai kinerjanya oleh tingkat divisi, dan dari tingkat divisi dinilai kinerjanya oleh masing-masing direktur yang membawahinya. Unit CSA adalah unit yang menerapkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, dimana unit CSA

dinilai kinerjanya oleh Divisi Consumer Service (DCS), yang terdiri dari DCS Barat dan DCS Timur. Dimana DCS Barat yang meliputi Sumatra, Jakarta dan JawaBarat merupakan salah satu contributor besar TELKOM dengan 62% pendapatan Telkom berasal dari kontribusi DCS Barat. Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik menyusun skripsi dengan judul “**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat)**”

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan yaitu :

1. Apa strategi yang dipilih PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
2. Apakah perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
3. Indikator–indikator apa yang digunakan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
4. Apa hambatan dan kendala yang mempengaruhi penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?
5. Bagaimana penilaian kinerja yang dilakukan PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui strategi yang dipilih PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
2. Untuk mengetahui perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
3. Untuk mengetahui indikator-indikator yang digunakan pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
4. Untuk mengetahui hambatan dan kendala yang mempengaruhi penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.
5. Untuk mengetahui penilaian kinerja yang dilakukan PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat.

#### **1.3.2 Manfaat Penelitian**

Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan indikator dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada.

2. Bagi penulis diharapkan dapat menambah ilmu dan pengetahuan yang telah diperoleh selama perkuliahan.
3. Bagi Pembaca diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

#### **1.4 Batasan Penelitian**

Penulisan ini dilakukan dengan membatasi penelitian pada penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat. Peneliti melakukan penelitian terhadap 2 tahun penerapan *Balanced Scorecard* PT. Telkom Divisi Consumer Service (DCS) Barat agar dapat melihat penerapan *Balanced Scorecard* setelah terjadinya transformasi organisasi.

Pemilihan waktu penelitian selama 2 tahun tersebut disebabkan karena keterbatasan data yang tersedia, sementara pemilihan DCS Barat disebabkan karena terdapat tujuh divisi yang ada pada PT. Telkom, dimana Divisi Consumer Service Barat merupakan salah satu divisi yang menghadapi persaingan yang ketat, namun tetap dapat memberikan kontribusi terbesar pada PT. Telkom dan dapat menggambarkan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom. Penulis memulai meneliti penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divisi Consumer Service Barat dari tahun 2011, yaitu tahun pertama setelah terjadinya transformasi organisasi hingga tahun terakhir saat penulis melakukan penelitian.

#### **1.5. Sistematika Penulisan**

BAB I : Merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : Merupakan landasan teori yang berisikan tentang *Balanced Scorecard*, konsep penilaian kinerja, penilaian kinerja dengan ukuran finansial, dan penilaian kinerja dengan ukuran non finansial.

BAB III: Merupakan metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian, mulai dari desain penelitian, sumber data dan metode pengumpulan data sampai dengan analisis data.

BAB IV: Merupakan bagian yang berisikan analisis dan pembahasan. Gambaran umum perusahaan meliputi sejarah singkat perusahaan : visi, misi, inisiatif strategis, dan struktur organisasi. Analisis dan pembahasan menguraikan tentang penerapan *Balanced Scorecard*, membandingkan dengan teori, dan menguraikan hambatan dan kendala dalam penerapan *Balanced Scorecard*.

BAB V : Merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi kesimpulan dari pembahasan masalah yang telah dilakukan serta pemberian saran.