



**PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP
PENGUKURAN KINERJA BISNIS PERUSAHAAN
(STUDI KASUS PADA PT. TELKOM KANDATEL JEMBER)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat guna memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember



Asal :	Hadiah Pembelian	Klass 658.4012 MAN P
Oleh :	Terima di :	
	No. Induk : Pengkatalog : <i>SM</i>	

SITI SOFIYAH ABDUL MANNAN
NIM . 000810201004

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER
2004**

JUDUL SKRIPSI

PENGUNAAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP PENGUKURAN KINERJA BISNIS PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PT TELKOM KANDATEL JEMBER)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

N a m a : Siti Sofiyah H. Abdul Mannan

N. I. M. : 000810201004

J u r u s a n : Manajemen

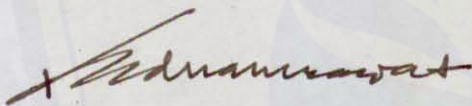
telah dipertahankan di depan Panitia Penguji pada tanggal :

29 Juni 2004

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh gelar S a r j a n a dalam Ilmu Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Susunan Panitia Penguji

Ketua,

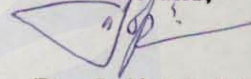


Drs. Ketut Indraningrat, M.Si

NIP. 131 832 337



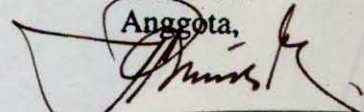
Sekretaris,



Dra. Istifadah, M.Si

NIP. 131 877 448

Anggota,



Tatang AG. M. Buss, Acc.Ph.D

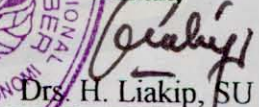
NIP. 131 960 488

Mengetahui/Menyetujui

Universitas Jember

Fakultas Ekonomi

Dekan,



Drs. H. Liakip, SU

NIP. 130 531 976



MOTTO

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Where There Is A Will, There Is A Way



We Do Not Know What We Didn't Know,
We Will Not Do What We Do Not Know,
We Will Not Know Until We Find Out,
We Will Not Find Out What We Didn't Ask,
We Do Not Ask What We Didn't Measure,
Thereby, We Will Still Do Not Know!

PERSEMBAHAN

I dedicate this thesis to :

**My dearest Papa and Mom,
thank you for all your love and care;**

**My beloved Siblings and Grandma,
for being my motivation to learn more about this life;**

**And the last but not least,
My friends and juniors in Faculty of Economics
Universitas Jember.**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat Allah SWT atas rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “Penggunaan *Balanced Scorecard* Terhadap Pengukuran Kinerja Bisnis Perusahaan: Studi Kasus Pada PT Telkom Kandatel Jember”.

Sebuah karya tulis sebenarnya sulit dikatakan sebagai sebuah karya usaha seseorang, tanpa bantuan orang lain. Begitu juga dengan penyusunan skripsi ini, di mana penulis menerima banyak sekali bantuan berupa dorongan, masukan positif, bahkan kritik membangun dari berbagai pihak. Penulis merasa bersyukur karena dengan banyaknya bantuan tersebut telah sangat membantu penyusunan skripsi ini, juga proses pembelajaran dari penulis sendiri dalam memahami apa yang telah dipelajari selama di bangku kuliah. Jadi, pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Drs. Liakip, SU selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.
2. Bapak Drs. Tatang Ary Gumanti, M. Buss. Acc., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Sulistyowati, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan saran dan masukan dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Diah Yulisetiari, M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen, dan Bapak Drs. Bambang Irawan, M.Si. selaku Dosen Wali, beserta seluruh staf edukatif dan staf administrasi Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yang telah banyak membantu penulis dalam proses penggalan ilmu pengetahuan.
5. Pimpinan dan seluruh karyawan PT Telkom Kandatel Jember, khususnya Manajer Performansi, Manajer Keuangan, Manajer Pemasaran, para staf UPCC (Unit Pelayanan *Corporate Customer*) dan Mbak Ifa, yang telah banyak membantu penulis dalam melakukan penelitian.

6. Para staf Bank Indonesia khususnya Bapak Aryo Wibowo yang telah memberikan masukan yang berarti kepada penulis.
7. Papa dan Mom yang selalu menjaga dan mencurahkan kasih sayang serta dorongan buat penulis. *Only God knows how deep is my love to both of you. Thank you so much.*
8. *To my beloved siblings, you know who you are. Guys, thank you so much for the support and care. Hey, I've made my first step!*
9. *To my dearest friends, Duo Konservatif Futry dan Rita. Terima kasih buat dukungan, perhatian dan kebersamaannya serta tali persahabatan yang terjalin selama ini (thanks for everything).*
10. Anak-anak Sarworini: Shofi, Nita, Wiwik, Ike, Tina, *and to all my "ol' and lil' sisters". I can't mention all of you here.* Terima kasih atas keceriaan dan kebersamaannya.
11. Novi, Dian, Budi, Sodikin, Nanang, Handoko, dan teman-teman Management Y2K, serta semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini. Terima kasih atas segala bantuan dan dukungannya.

Semoga amal baik serta semua bantuan yang telah diberikan kepada penulis selama ini mendapat balasan dari Allah SWT. Akhir kata, penulis berharap agar karya yang masih memiliki keterbatasan ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan pengetahuan dan berguna bagi semua pihak.

Jember, Juni 2004

Penulis

ABSTRAKSI

Pergeseran paradigma dari *industrial competition* ke arah *information competition* telah menyebabkan perubahan yang besar terhadap pengukuran kinerja perusahaan. Pengukuran yang semula lebih dominan melihat pada profitabilitas perusahaan jangka pendek dan pengendalian aspek keuangan, mulai mengalih ke bentuk pengukuran kinerja perusahaan yang *integrative* antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, serta keuntungan jangka panjang perusahaan ke depan. Bentuk pengukuran kinerja perusahaan yang dibahas di sini adalah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran *balanced scorecard* ini terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari hasil analisis dengan pendekatan *balanced scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan, yang dalam hal ini PT Telkom Kandatel Jember, telah diperoleh beberapa hasil sebagai berikut:

1. Pada perspektif keuangan, terlihat bahwa kinerja keuangan PT Telkom Kandatel Jember secara keseluruhan mengalami peningkatan. Ini dapat dilihat dari rata-rata ROA yang sebesar 28,34%, rata-rata ROE yang sebesar 28,57%, dan 26,40% untuk rata-rata *Net Profit Margin*, selama tahun 2000 sampai dengan 2002.
2. Pada perspektif pelanggan, terlihat peningkatan pada tingkat akuisisi pelanggan, *customer loyalty index*, *customer satisfaction index*, dan penurunan pada *customer dissatisfaction index*.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, PT Telkom Kandatel Jember mengalami kenaikan pada *Average Return Per Unit (ARPU)*, dan kenaikan pada indeks inovasi yang rata-rata sebesar 6,34.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, terlihat bahwa adanya peningkatan pada tingkat produktivitas karyawan selama tahun 2000 – 2002, dan indeks kepuasan karyawan serta *training effectiveness*.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN ABSTRAKSI	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Pokok Permasalahan	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.3.1 Tujuan Penelitian	5
1.3.2 Manfaat Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Pengertian Manajemen	7
2.2 Sistem Manajemen Perusahaan	7
2.2.1 Konsep <i>Strategic Management</i>	8
2.2.2 <i>Strategic Management</i> Sebagai Suatu <i>Competitive Necessity</i> Bagi Perusahaan	11
2.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan	12
2.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.5 Terminologi Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	18

2.6	Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
2.6.1	Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	21
2.6.2	Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>).....	23
2.6.3	Perspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal-Business Process Perspective</i>)	25
2.6.4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	26
2.7	Integrasi Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.8	Tinjauan Penelitian Sebelumnya	28

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Metode Penelitian (<i>Research Method</i>)	31
3.2	Rancangan Penelitian (<i>Research Design</i>)	31
3.3	Tahap Pengumpulan Data	32
3.3.1	Jenis Data	32
3.3.2	Metode Pengumpulan Data	32
3.4	Metode Analisis Data	33
3.4.1	Perspektif Keuangan	33
3.4.2	Perspektif Pelanggan	34
3.4.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	36
3.4.4	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	37
3.5	Metode Penarikan Kesimpulan	37
3.6	Kerangka Pemecahan Masalah	38

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Hasil Penelitian	40
4.1.1	Gambaran Umum PT Telkom	40
A.	Sejarah PT Telkom	40
B.	Trend Bisnis Telekomunikasi	45
C.	Strategi Manajemen PT Telkom	46
D.	Kegiatan Usaha PT Telkom	48

4.1.2	Gambaran Umum PT Telkom Kandatel Jember	49
A.	Struktur Organisasi PT Telkom Kandatel Jember	49
B.	Tugas dan Tanggungjawab Unit Kerja PT Telkom Kandatel Jember	52
C.	Susunan Organisasi PT Telkom Kandatel Jember	54
4.1.3	Pengukuran Kinerja Bisnis PT Telkom Kandatel Jember Dilihat Dari Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	55
A.	Perspektif Keuangan	57
1.	Laporan Laba / Rugi Komparatif	57
2.	Neraca Komparatif.....	59
3.	<i>Return On Asset</i> (ROA)	62
4.	<i>Return On Equity</i> (ROE).....	63
5.	<i>Net Profit Margin</i> (NPM).....	64
B.	Perspektif Pelanggan	65
1.	Akuisisi Pelanggan.....	65
2.	<i>Marketing Research Specialist</i> (MARS) <i>Survey</i> .	66
a.	Populasi & Target Responden.....	67
b.	Profil Pelanggan	67
1.	<i>Corporate</i>	67
2.	<i>Non Corporate</i>	69
3.	Pasang Sambungan Baru.....	71
4.	<i>Fault Handling</i>	72
5.	Pengunjung Wartel	73
3.	<i>Customer Satisfaction Index</i> (CSI).....	74
4.	<i>Customer Dissatisfaction Index</i> (CDI).....	76
5.	<i>Customer Loyalty Index</i> (CLI)	77
6.	Perkiraan Kebutuhan Telekomunikasi Tahun 2004	80
C.	Perspektif Proses Bisnis Internal	81
1.	<i>Innovation Index</i>	82
2.	<i>Average Return Per Unit</i> (ARPU)	83

D. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	84
1. Tingkat Produktivitas Karyawan	84
2. <i>Employees Satisfaction Index</i> (ESI)	85
3. <i>Training Effectiveness</i>	86
4.2 Pembahasan	86

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	91
5.2 Saran	92

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL



Tabel 2.1	Rumusan Singkat Mengenai Sistem Kerja <i>Balanced Scorecard</i>	17
Tabel 2.2	Pengukuran Strategis Dari Perspektif Keuangan	23
Tabel 4.1	Laporan Laba / Rugi Komparatif Tahun 2000 – 2002	57
Tabel 4.2	Persentase Tingkat Pertumbuhan Laporan Laba / Rugi Komparatif Tahun 2000 – 2001	58
Tabel 4.3	Persentase Tingkat Pertumbuhan Laporan Laba / Rugi Komparatif Tahun 2001 – 2002	59
Tabel 4.4	Neraca Komparatif Tahun 2000 – 2002	60
Tabel 4.5	Persentase Tingkat Pertumbuhan Neraca Komparatif Tahun 2000 – 2001	60
Tabel 4.6	Persentase Tingkat Pertumbuhan Neraca Komparatif Tahun 2001 – 2002	61
Tabel 4.7	Perhitungan ROA Komparatif Tahun 2000 – 2002	62
Tabel 4.8	Perhitungan ROE Komparatif Tahun 2000 – 2002	63
Tabel 4.9	Perhitungan NPM Komparatif Tahun 2000 – 2002	64
Tabel 4.10	Persentase Akuisisi Pelanggan Tahun 2000 – 2002	66
Tabel 4.11	Profil Pelanggan <i>Corporate</i>	68
Tabel 4.12	Profil Pelanggan <i>Non Corporate</i>	71
Tabel 4.13	Profil Pelanggan Pasang Sambungan Baru (PSB)	71
Tabel 4.14	Profil Pelanggan <i>Fault Handling</i>	72
Tabel 4.15	Profil Pengunjung Wartel	73
Tabel 4.16	<i>Customer Satisfaction Index</i> PT Telkom Kandatel Jember	74
Tabel 4.17	<i>Customer Dissatisfaction Index</i> PT Telkom Kandatel Jember	76
Tabel 4.18	<i>Customer Loyalty Index</i> PT Telkom Kandatel Jember	78
Tabel 4.19	Kebutuhan Terhadap Layanan Telkom Berdasarkan Jenis Responden Pelanggan <i>Non Corporate</i>	81
Tabel 4.20	Daftar <i>Innovation Index</i> PT Telkom Kandatel Jember	82

Tabel 4.21	Perhitungan <i>Average Return Per Unit</i> Tahun 2000 – 2002	83
Tabel 4.22	Tingkat Produktivitas Karyawan Tahun 2000 – 2002	84
Tabel 4.23	<i>Employees Satisfaction Index</i> Tahun 2000 – 2002	85
Tabel 4.24	Persentase <i>Training Effectiveness</i> Tahun 2000 – 2002	86

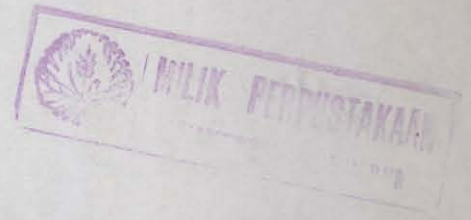


DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Skema Pengertian Manajemen	7
Gambar 2.2	Tahap Dalam <i>Strategic Management</i>	9
Gambar 2.3	Hubungan Sebab-Akibat Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	21
Gambar 2.4	<i>Value Chain Model</i> Pada Perspektif Pelanggan	24
Gambar 2.5	Hubungan Sebab-Akibat Dalam Perspektif Pelanggan	25
Gambar 2.6	<i>Value Chain Model</i> Pada Perspektif Proses Bisnis Internal	26
Gambar 2.7	Integrasi Empat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Manajemen	28
Gambar 3.1	Kerangka Pemecahan Masalah	38
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT Telkom Kandatel Jember	51
Gambar 4.2	Pengeluaran Telekomunikasi Pelanggan <i>Corporate</i>	68
Gambar 4.3	Pengeluaran Telekomunikasi Pelanggan <i>Non Corporate</i>	69
Gambar 4.4(a)	Pengeluaran Telekomunikasi Per Bulan <i>Residensial</i>	70
Gambar 4.4(b)	Pengeluaran Telekomunikas Per Bulan <i>Non Residensial</i>	70
Gambar 4.5	Lama Berlangganan Telkom Pelanggan <i>Fault Handling</i>	72
Gambar 4.6	Fasilitas Telepon yang Dimiliki Pengunjung Wartel	74
Gambar 4.7(a)	<i>Customer Satisfaction Index</i> Untuk Pelanggan <i>Corporate</i>	75
Gambar 4.7(b)	<i>Customer Satisfaction Index</i> Untuk Pelanggan <i>Non Corporate</i> .	75
Gambar 4.8(a)	<i>Customer Dissatisfaction Index</i> Untuk Pelanggan <i>Corporate</i>	76
Gambar 4.8(b)	<i>Customer Dissatisfaction Index</i> Untuk Pelanggan <i>NonCorporate</i>	76
Gambar 4.9(a)	<i>Customer Loyalty Index</i> Untuk Pelanggan <i>Corporate</i> (1).....	78
Gambar 4.9(b)	<i>Customer Loyalty Index</i> Untuk Pelanggan <i>Non Corporate</i> (1)...	78
Gambar 4.10	<i>Customer Loyalty Index</i> PT Telkom Kandatel Jember	79
Gambar 4.11(a)	<i>Customer Loyalty Index</i> Untuk Pelanggan <i>Corporate</i> (2)	79
Gambar 4.11(b)	<i>Customer Loyalty Index</i> Untuk Pelanggan <i>Non Corporate</i> (2)..	79
Gambar 4.12	Apakah Produk/Jasa Telkom Sudah Memenuhi Kebutuhan	80

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Laporan Laba / Rugi Komparatif Tahun 2000 – 2002
- Lampiran 2 Laporan Laba / Rugi Komparatif Tahun 2000 – 2001
- Lampiran 3 Laporan Laba / Rugi Komparatif Tahun 2001 – 2002
- Lampiran 4 Neraca Komparatif Tahun 2000 – 2002
- Lampiran 5 Neraca Komparatif Tahun 2000 – 2001
- Lampiran 6 Neraca Komparatif Tahun 2001 – 2002
- Lampiran 7 Analisis Sistem Finansial *Du Pont* Tahun 2000
- Lampiran 8 Analisis Sistem Finansial *Du Pont* Tahun 2001
- Lampiran 9 Analisis Sistem Finansial *Du Pont* Tahun 2002



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki abad ke 21, kita melihat banyak sekali perkembangan yang telah terjadi dalam dunia bisnis global. Salah satu yang berpengaruh adalah terjadinya pergeseran paradigma dalam bentuk persaingan bisnis, yaitu dari persaingan industri (*industrial competition*) ke persaingan informasi (*information competition*). Akibat dari pergeseran paradigma ini, telah menyebabkan perubahan besar terhadap orientasi dan pengukuran kinerja perusahaan. Di era *industrial competition*, perusahaan-perusahaan lebih condong ke arah pengukuran yang berorientasi profitabilitas perusahaan jangka pendek, yang mana lebih menitikberatkan pada aspek pengendalian kinerja keuangan. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh tingkat efisiensi perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa yang ditawarkan. Selain itu, penggunaan teknologi diarahkan untuk memproduksi barang dalam jumlah besar tanpa mempertimbangkan kebutuhan pelanggan. Jadi pengukuran kinerja yang mereka gunakan lebih kepada perhitungan laba yang diperoleh untuk jangka pendek, yang hanya memfokuskan pada aspek biaya dan mengabaikan aspek pendapatan untuk jangka panjang.

Pergerakan ke arah *information competition* dilatarbelakangi oleh perkembangan teknologi, yang mana perolehan informasi menjadi semakin cepat, luas, dan hampir bebas hambatan. Di era *information competition*, sebagian pelanggan mulai memanfaatkan *smart technology* guna memenuhi kebutuhan mereka (Kurniawan, 2003:3). Jadi perusahaan melalui karyawannya dituntut untuk menguasai dan memanfaatkan penggunaan *smart technology*, dalam usaha meraih informasi akan keinginan dan harapan dari pelanggan dan peluang yang dapat diraih sebanyak-banyaknya guna meningkatkan kemampuan perusahaan sebagai penyedia produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Untuk mengimbangi keadaan ini, penguasaan ketrampilan (*skill*) tertentu, serta pengetahuan (*knowledge*) yang memadai sangat dibutuhkan oleh karyawan. Pada perusahaan yang memanfaatkan *smart technology*, aset intelektual berupa

knowledge worker menjadi sangat diperlukan. Ini akan berdampak pada pergeseran sistem operasional perusahaan ke arah *knowledge-based work*, yang mana hasil *output*-nya akan mengarah pada terciptanya *knowledgeable products or services*. Akibat dari situasi yang semakin kompleks ini, agar operasional perusahaan dapat terus berjalan lancar dibutuhkan suatu restrukturisasi dalam hal pendelegasian wewenang. Restrukturisasi ini menyebabkan terjadinya pergeseran ke arah *information-based company*. Karena peran informasi begitu penting, maka dengan *smart technology*, perusahaan akan mampu menyediakan *shared database*, yang mana akan memungkinkan seluruh karyawan untuk bisa mengakses informasi yang diperlukan dalam upaya memenuhi *customer satisfaction*. Karena itu, *information-based company* sering disebut *responsibility-based company*, yaitu perusahaan yang setiap karyawannya bertanggung jawab dalam menjadikan perusahaannya sebagai *wealth-creating institution*.

Akibat perubahan paradigma di atas, telah membawa pengaruh yang besar terhadap *atmosphere* dalam persaingan bisnis. Pergeseran dalam persaingan bisnis ini menimbulkan semacam efek ancaman bagi kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang, sehingga mereka merasa perlu waspada agar dapat merespon setiap perubahan yang terjadi. Akibat dari globalisasi ekonomi, perusahaan tidak lagi hanya bisa berpatokan pada keuntungan jangka pendek, tetapi juga kecepatan dalam meraih peluang melalui informasi yang diperoleh, sehingga dapat menghasilkan keuntungan jangka panjang. Akibat dari perubahan ini, dunia bisnis mulai memperlihatkan persaingan yang semakin ketat. Perusahaan tidak bisa lagi hanya melihat dan menginginkan keuntungan jangka pendek semata, tetapi juga bagaimana cara untuk mempertahankan *market share* pada pelanggan sasaran, sekaligus *survive* dalam persaingan tersebut.

Seperti yang telah disebutkan di atas, pergeseran paradigma ini juga menyebabkan perubahan pada pengukuran kinerja perusahaan. Pada pengukuran kinerja manajemen tradisional, lebih dominan melihat pada aspek kinerja keuangan (*accountability-based*). Penampilan sejumlah angka-angka dan persentase dari perhitungan *profit* merefleksikan kondisi perusahaan, padahal angka-angka tersebut belum tentu bisa menjamin eksistensi perusahaan tersebut

untuk jangka panjang. Untuk bisa *survive* dalam persaingan, diperlukan pendukung-pendukung lain disamping kinerja keuangan, yaitu kinerja non keuangan. Kenapa? Itu karena keuntungan perusahaan tidak hanya didukung oleh kinerja keuangan saja, tetapi juga hal-hal yang mendukung keuntungan itu sendiri, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, pengembangan karyawan, dan kondisi perusahaan. Jadi tanpa dukungan dari aspek non keuangan, perusahaan tidak akan mampu *survive*, karena saat ini aspek non keuangan tersebut merupakan bagian yang penting dari keuntungan kompetitif (*competitive advantages*) yang menunjang kuat tidaknya perusahaan yang bersangkutan dalam persaingan bisnis.

Dalam lingkungan persaingan yang kian turbulen, proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolok ukur kinerja yang *integrative*, dimana secara internal konsisten dengan visi, misi, dan strategi perusahaan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak dan simultan. Untuk menanggapi peluang dan ancaman dalam persaingan yang sengit ini, tolok ukur yang hanya mampu melaporkan secara agregatif hasil antara (*result-terminal*) dari *output* akuntansi manajemen tradisional yang *accountability-based*, jelas sudah tidak memadai (Mulyadi dan J. Setiawan, 1999). Agar bisa bertahan dalam lingkungan yang kompetitif ini, perusahaan membutuhkan *instrument* yang menekankan pada *continuous improvement*. *Instrument* ini haruslah *instrument* yang dapat memperhatikan segala aspek yang membangun kepuasan dari *shareholders* perusahaan sama ada internal maupun eksternal, sehingga *improvement* yang terjadi pada setiap aspek dapat memberikan kontribusi pada peningkatan kinerja perusahaan, sekaligus meraih *customer satisfaction*.

Untuk mengantisipasi hal ini, *instrument* berupa pengukuran kinerja yang *integrative* antara kinerja keuangan dan kinerja non keuangan sangat diperlukan. Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 telah merumuskan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang sekarang ini dikenal oleh kalangan bisnis sebagai *Balanced Scorecard*. Pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* dilakukan dengan melihat dan mengukur dari empat perspektif, yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jadi, selain memperhatikan performa kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga memotivasi personel untuk mewujudkan visi melalui misi dan strategi organisasi.

Untuk perusahaan yang berbasis pada teknologi komunikasi dan informasi seperti Perusahaan Telekomunikasi Indonesia Tbk. (yang selanjutnya disebut PT Telkom), dampak dari persaingan saat ini sangat terasa. Oleh karena itu, penggunaan pengukuran kinerja yang tepat, akan sangat berpengaruh pada tingkat keberhasilan perusahaan untuk tetap *exist* dalam persaingan. Apalagi ditambah dengan masuknya perusahaan asing yang menawarkan berbagai macam produk dan jasa telekomunikasi dengan teknologi yang semakin canggih. Untuk itu diperlukan serangkaian strategi yang komprehensif oleh pihak manajemen PT Telkom untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan target perusahaan kepada seluruh jajarannya agar dapat mensukseskan apa yang telah direncanakan perusahaan. Salah satu strategi ini adalah dengan menggunakan *balanced scorecard*. Selain sebagai pengukur kinerja perusahaan, *balanced scorecard* juga berperan sebagai alat penghubung (*intermediary*) antara pihak eksekutif perusahaan dengan pihak karyawan dalam menerjemahkan visi, misi, dan rencana strategi perusahaan, sehingga karyawan akan lebih mengerti apa yang harus dilakukan untuk memenuhi target perusahaan.

Untuk mensukseskan apa yang menjadi visi perusahaan, PT Telkom yang pelayanannya menjangkau seluruh nusantara membutuhkan keselarasan dalam pemahaman kebijakan dan peningkatan kualitas kinerja dari seluruh kantor daerah pelayanan. Ini dilakukan agar tidak terjadi kesalahan yang dapat mengakibatkan penurunan *image* perusahaan di mata pelanggan. Saat ini *image* yang timbul dari kualitas kinerja perusahaan sangat penting dalam mempertahankan loyalitas pelanggan, sehingga performa masing-masing kantor daerah pelayanan benar-benar perlu diperhatikan. Untuk itu pengukuran kinerja pada kantor daerah pelayanan akan sangat penting, karena ia merupakan pencerminan dari kualitas kinerja PT Telkom secara keseluruhan.



1.2 Pokok Permasalahan

Kualitas kinerja kantor daerah pelayanan sangat perlu diperhatikan karena ini akan menimbulkan *image* dari kualitas pelayanan PT Telkom secara keseluruhan. Oleh karena itu, pengukuran pada kinerja perusahaan sangat perlu untuk dilakukan. Dalam hal ini, yang akan dianalisa adalah kinerja PT Telkom Kandatel Jember melalui penggunaan pendekatan *balanced scorecard*. Jadi dalam penelitian kasus ini, yang ingin diketahui adalah: “Bagaimanakah kinerja PT Telkom Kandatel Jember apabila diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*?”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian kasus ini adalah untuk mengetahui kinerja bisnis PT Telkom Kandatel Jember dilihat dari empat perspektif pendekatan *balanced scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

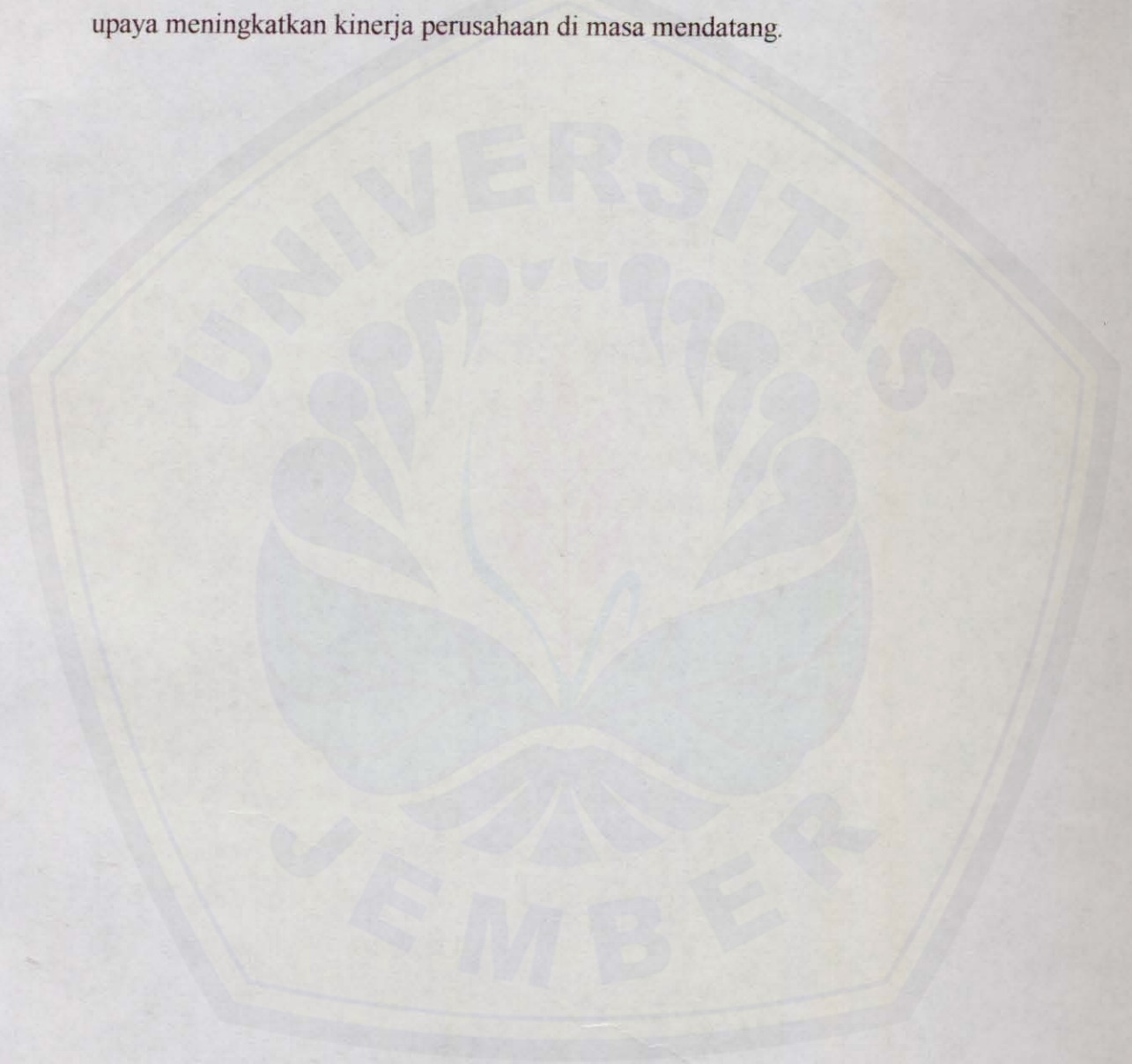
Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian kasus ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan wawasan bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dan bagaimana cara dalam mengaplikasikan teori yang dipelajari dibangku kuliah. Serta dapat dijadikan sebagai referensi dan pertimbangan bagi akademisi yang akan melakukan penelitian tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*.

2. Bagi Pihak Manajemen

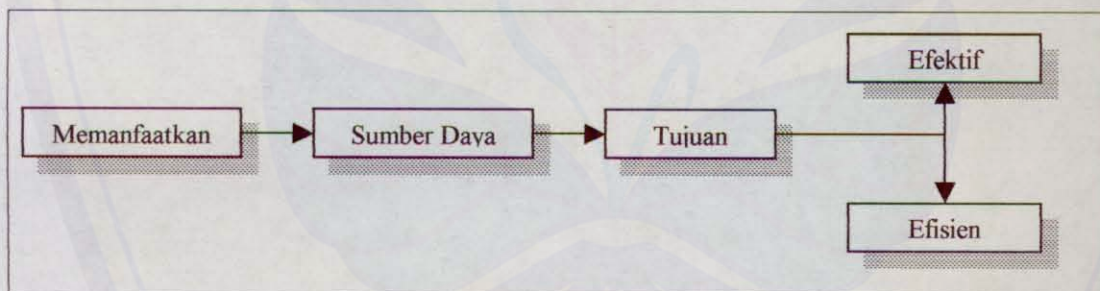
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen perusahaan tentang pengukuran hasil kinerja perusahaan melalui pendekatan *balanced scorecard*. Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang akan berguna bagi pengambilan keputusan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan di masa mendatang.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Untuk mengelola suatu kegiatan, khususnya dalam hal ini perusahaan, *me-manage* perusahaan atau manajemen perusahaan merupakan suatu yang sangat penting untuk diperhatikan. Jika suatu perusahaan memiliki manajemen yang baik, sudah tentu *performance* kinerja perusahaan akan baik juga. Ini karena semua dilakukan dengan baik dan teratur, sesuai dengan apa yang telah direncanakan perusahaan. Sebelum melangkah lebih jauh, sebaiknya diketahui terlebih dahulu pengertian manajemen itu sendiri. Menurut Gitosudarmo (2000:320), manajemen merupakan ilmu tentang upaya manusia untuk memanfaatkan semua sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengertian manajemen tersebut dapat digambarkan dalam suatu skema, sebagai berikut:



Gambar 2.1 : Skema Pengertian Manajemen

Sumber: Gitosudarmo, 2000, hlm. 320.

2.2 Sistem Manajemen Perusahaan

Dampak dari persaingan dalam dunia bisnis saat ini telah membuat sistem manajemen perusahaan banyak mengalami perubahan. Akibatnya, perusahaan dituntut untuk lebih berhati-hati dalam merencanakan apa yang akan dilakukan perusahaan ke depan agar perusahaan tetap bisa *survive* dalam lingkungan bisnisnya. Oleh karena itu, tipe perencanaan yang digunakan oleh perusahaan juga telah mengalami perkembangan yang pesat. Semula, banyak perusahaan yang

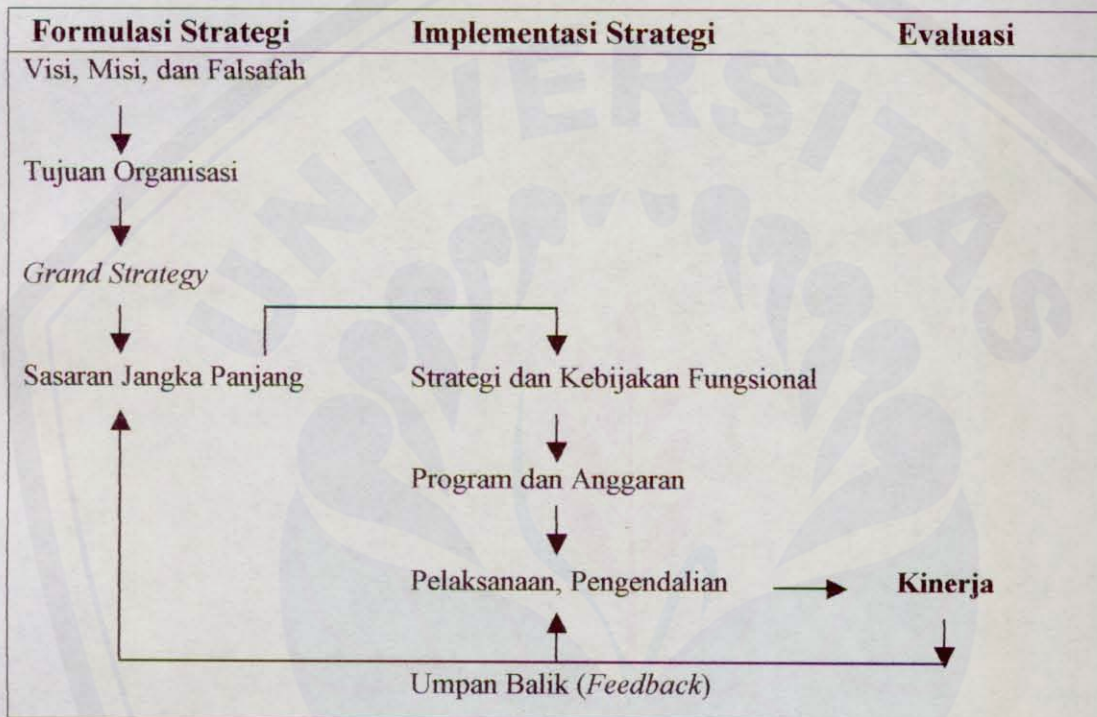
hanya mengandalkan anggaran tahunan dalam membuat rencana / program kerja perusahaan. Sistem perencanaan seperti ini, akan menghasilkan langkah-langkah kecil yang berdimensi waktu bulanan atau tahunan. Jika dalam anggaran dicantumkan beberapa perubahan, maka perubahan yang dipilih biasanya hanya berupa *incremental changes* – perubahan kecil terhadap apa yang telah dilaksanakan selama ini (Mulyadi, 2001:33). Singkatnya, sistem anggaran dapat mengakibatkan personel berpandangan jangka pendek (*myopic*) dalam melihat ke masa depan. Sekarang, dalam zaman teknologi informasi ini, perusahaan telah mulai menerapkan *strategic management* dalam membangun masa depannya. Nilai yang digunakan dalam *strategic management* adalah “*creating the future from the future*” (Mulyadi, 2001:40). Melalui tahap perumusan strategi, setiap personel perusahaan melakukan *trendwatching* terhadap perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Berdasarkan hasil *trendwatching* tersebut, kemudian dirumuskan apa yang akan menjadi visi perusahaan. Visi inilah yang kemudian dipakai sebagai landasan untuk merumuskan strategi dalam upaya mewujudkan visi tersebut. Dengan demikian sistem nilai yang berlaku dalam *strategic management* adalah “penciptaan masa depan berdasarkan kondisi yang diperkirakan akan terwujud di masa depan”.

2.2.1 Konsep *Strategic Management*

Seperti yang ditulis Mulyadi (2001:40), *strategic management* merupakan sistem manajemen yang menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan. Selain itu, ia juga merupakan suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan *customer value* terbaik untuk mewujudkan visi organisasi. Sedangkan definisi yang lebih formal menurut Pearce dan Robinson (2000:3), yang menyatakan bahwa *strategic management* adalah: “*the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives*”. Menurut mereka dalam buku terjemahannya (1997:20), *strategic management* adalah suatu

kumpulan keputusan-keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Dalam *strategic management*, terdapat tiga tahap yang sangat penting untuk diperhatikan, yaitu tahap formulasi strategi, tahap implementasi strategi, dan tahap evaluasi.



Gambar 2.2 : Tahap dalam *Strategic Management*

Sumber: Umar, 2003a, hlm. 6.

Dalam setiap tahap di atas, terdapat beberapa urutan yang perlu diperhatikan dalam *strategic management*. Setiap urutan tersebut memiliki arti yang sangat penting untuk dipahami oleh setiap personel perusahaan agar dapat menghasilkan performa perusahaan yang baik. Pengertian dari setiap urutan adalah sebagai berikut: (Umar, 2003a:6)

1. **Visi** adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang.

Misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan (Gasperz, 2003:4).

Falsafah adalah *credo* atau nilai-nilai yang menjadi tuntunan personel perusahaan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.

2. **Tujuan organisasi** adalah penjabaran dari misi organisasi / perusahaan yang juga berupa pernyataan luas tentang apa yang akan dituju dan diwujudkan oleh organisasi, misalnya untuk menjadi *market leader*, dan lain-lain.
3. **Grand strategy** adalah strategi induk atau kombinasi dari beberapa strategi yang akan menjadi patokan bagi perusahaan.
4. **Sasaran jangka panjang**; untuk menentukan apakah suatu tahapan sudah dicapai atau belum, diperlukan tolok ukur, misalnya kurun waktu dan hasil yang ingin dicapai. Berdasarkan sasaran jangka panjang ini, masing-masing fungsional perusahaan menciptakan sasaran jangka menengah dan jangka pendek.
5. **Strategi dan kebijakan fungsional**; salah satu langkah penting dalam implementasi *grand strategy* adalah membagi-bagi sasaran jangka panjang ke dalam berbagai sasaran jangka pendek yang mengacu pada strategi fungsional yang bersifat operasional. Bidang-bidang fungsional yang utama dalam perusahaan antara lain bidang keuangan, sumber daya manusia, produksi, dan operasi serta pemasaran. Untuk merealisasikan strategi fungsional ini, manajemen terlebih dahulu harus menentukan kebijakan (*policy*) perusahaan agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
6. **Program dan anggaran**; setelah perencanaan dalam bentuk yang masih global dan berjangka panjang dibuat, hendaknya dibuat lagi dalam bentuk yang lebih detail dan berjangka pendek, berupa proyek-proyek yang membentuk suatu program kerja yang dilengkapi anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka, dan dinyatakan dalam unit moneter, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk periode tertentu di masa mendatang.
7. **Pelaksanaan dan pengendalian**; agar sasaran yang ingin diraih dapat tercapai, sasaran perlu ditindaklanjuti dengan pelaksanaan (*action*). Pelaksanaan kerja yang mengacu pada program kerja dan anggaran yang telah

ditetapkan perlu dikendalikan (*control*) secara seksama, agar tidak menyimpang dari rencana sebelumnya.

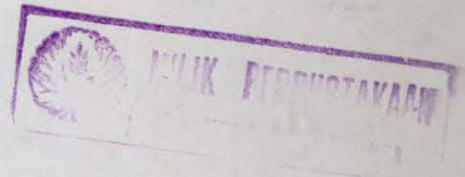
8. **Kinerja**; merupakan *actions* yang dilakukan oleh perusahaan berdasarkan program kerja. Seluruh kinerja perusahaan hendaknya dievaluasi setelah periode waktu tertentu, misalnya per bulan atau per tahun, dan lain-lain. Kinerja inilah yang dicoba untuk diukur dalam penelitian studi kasus ini.
9. **Umpan balik (*feedback*)**; setiap evaluasi yang dilakukan atas kinerja yang telah dilaksanakan akan menghasilkan informasi yang berguna yang dapat menjadi *feedback* bagi formulasi dan implementasi strategi. Jadi jika terjadi penyimpangan, maka dapat dilakukan perubahan pada rencana perusahaan sebelumnya.

2.2.2 *Strategic Management* Sebagai Suatu *Competitive Necessity* Bagi Perusahaan

Menurut Mulyadi (2001:54), ada dua kondisi yang menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah *strategic* dalam menuju masa depan, yaitu: (1) lingkungan bisnis dengan kompetisi yang tajam, dan (2) krisis ekonomi yang melanda Indonesia.

1. Lingkungan bisnis yang kompetitif

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya dapat dipilih dan dinilai oleh *customer* apakah produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan (*distinction*) dari para pesaing lainnya. Keunggulan hanya dapat diraih melalui langkah-langkah *strategic*. Hanya perusahaan yang memiliki kemampuan untuk melipatgandakan kinerjanya saja yang akan mampu bertahan dan tumbuh dalam lingkungan bisnis yang kompetitif ini. Untuk itu, langkah-langkah *strategic* tersebut direncanakan dalam tiga tahap sistem perencanaan: sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategi, dan sistem penyusunan program. Ketiga sistem tersebut dapat menjadi pemampu (*enabler*) bagi personel perusahaan untuk berpikir *strategic* dan menyusun langkah-langkah *strategic* dalam membangun masa depan perusahaan.



2. Krisis ekonomi yang melanda Indonesia

Dengan semakin meningkatnya proses globalisasi ekonomi, perusahaan-perusahaan Indonesia memasuki lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Di tahun 1997, Indonesia dan beberapa negara Asia telah mengalami krisis moneter. Walaupun krisis tersebut terjadi hampir tujuh tahun yang lalu, tapi dampaknya masih tetap terasa sampai sekarang. Jadi, untuk bangkit dari kondisi krisis ekonomi tersebut, perusahaan-perusahaan Indonesia tidak lagi dapat mengandalkan pada sistem manajemen yang selama ini digunakan. Kebiasaan lama manajemen perusahaan-perusahaan Indonesia yang lebih mengandalkan pada anggaran dalam pengelolaan perlu segera ditinggalkan, karena sistem perencanaan yang hanya berbasis anggaran tidak akan menjanjikan langkah-langkah cemerlang dan besar. Untuk bisa keluar dari permasalahan ini, perusahaan memerlukan suatu *quantum leaps*. Dengan menggunakan *strategic management*, kemungkinan dihasilkannya *quantum leaps* yang dibutuhkan oleh perusahaan dapat diwujudkan. Peran dalam peningkatan kinerja perusahaan juga sangat penting untuk diperhatikan. Diharapkan dengan dihasilkannya *quantum leaps* melalui proses *strategic management*, maka kinerja perusahaan dapat ditingkatkan, dan dapat membantu proses *continuous improvement* dari perusahaan dalam menyongsong era persaingan bisnis.

2.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1991:503), kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Jadi kinerja perusahaan adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan melalui serangkaian rencana strategis dalam pelaksanaan kegiatan, guna mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan menurut Syakhroza (2002:3), kinerja adalah kondisi *intern* suatu organisasi yang menggambarkan tingkat keberhasilan sesuatu kegiatan yang dilakukannya. Informasi mengenai kinerja dipakai oleh berbagai pihak untuk melakukan *score-keeping*, *attention directing* dan *decision making*.

1. *Score-keeping* : menunjukkan sejauh mana tujuan telah dicapai.

2. *Attention directing* : menunjukkan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan dan ditindaklanjuti.
3. *Decision making* : menyajikan informasi mengenai hal-hal yang perlu dipertimbangkan di dalam pengambilan keputusan.

Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai target yang direncanakan banyak dipengaruhi oleh kinerja perusahaan, karena kinerja perusahaan merupakan hasil nyata dari visi, misi, dan perencanaan strategi perusahaan. Melalui pengukuran kinerja, dapat diketahui berhasil tidaknya perusahaan dalam melaksanakan apa yang sudah direncanakan dan ditargetkan sebelumnya.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi kelangsungan hidup perusahaan. Menurut Anthony, dkk. (1997:54), pengukuran kinerja adalah "*the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*". Jadi pengukuran kinerja dapat disimpulkan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan, sehingga nantinya digunakan sebagai *feedback* terhadap berbagai pelaksanaan rencana yang memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Menurut Syakhroza (2002:4), untuk bisa berhasil dalam pengukuran kinerja, terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh perusahaan, yaitu:

1. Harus mendukung tujuan dan strategi perusahaan.
2. Harus bisa diukur / dikuantifisir.
3. Sederhana / mudah dimengerti.
4. Harus mendorong perilaku yang menguntungkan.
5. Harus mendorong ke arah usaha perbaikan.
6. Jenis pengukurannya tidak terlalu banyak.

Menurut Syakhroza (2002:8), jenis pengukuran kinerja yang akan dipakai juga tergantung kepada tujuan dan skala prioritas dari tujuan usaha tersebut, yang antara lain:

1. Ekonomis; adalah kondisi sejauh mana suatu usaha dapat memperoleh sumber daya dengan murah.
2. Efisiensi; adalah kondisi sejauh mana suatu usaha dapat meminimalkan penggunaan *input*.
3. Efektifitas; adalah kondisi sejauh mana suatu usaha dapat menghasilkan *output* yang dikehendaki.
4. Produktifitas; adalah kondisi sejauh mana suatu usaha dapat mengoptimalkan sumber daya produksi.
5. Tepat waktu; adalah kondisi sejauh mana batas waktu dapat dipenuhi.
6. Kualitas; adalah kondisi sejauh mana persyaratan-persyaratan dari penerima barang / jasa dapat dipenuhi.

Menurut Lynch dan Cross seperti yang dikutip Yuwono, dkk. (2003:29), beberapa manfaat pengukuran kinerja yang baik antara lain adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*);
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret, sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Ciptani (2000:22) mengungkapkan bahwa banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitikberatkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini, tampak dari adanya pengambilan keputusan



yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik, di mana indikator-indikator terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan. Jika perusahaan hanya terfokus pada indikator jumlah biaya yang dikeluarkan dan pencapaian hasil kinerja keuangan jangka pendek, maka ini dapat berakibat fatal pada kelangsungan hidup perusahaan untuk jangka panjang.

Oleh karena itu, dengan berubahnya orientasi perusahaan ke arah mutu dan pelayanan, selain tolok ukur kinerja keuangan, juga dibutuhkan tolok ukur kinerja non keuangan untuk mengarahkan para manajer kepada tujuan profitabilitas jangka panjang. Untuk menggambarkan kinerja perusahaan yang lebih menyeluruh, Kaplan dan Norton telah mengembangkan suatu konsep yang tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan, yaitu *balanced scorecard*.

2.4 Pengertian *Balanced Scorecard*.

Konsep *balanced scorecard* telah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 untuk melengkapi keterbatasan yang ditimbulkan oleh metode pengukuran kinerja tradisional yang *accountability-based*. *Balanced scorecard*, terdiri dari kata *balanced* yang berarti seimbang, dan *scorecard* yang berarti kartu skor. Menurut Umar (2003a:168), pengertian *balanced* adalah kinerja seseorang atau kelompok tertentu yang akan diukur secara berimbang. Sementara *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang atau satu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Pengertian *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton (1996:71), seperti yang dikutip Yuwono, dkk. (2003:7), adalah:

“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business.. includes financial measures that tell the results of actions already taken.. complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities – operational measures that are the drivers of future financial performance.”

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis perusahaan. Ia merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced scorecard* adalah lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional. Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakannya sebagai suatu sistem manajemen strategis yang mengelola strategi perusahaan sepanjang waktu. Pengukuran dengan *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, di mana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. *Balanced scorecard* melengkapi pengukuran kinerja yang ada dengan memasukkan faktor penentu (*lag indicator*) dan faktor pemicu (*lead indicator*). Dalam *balanced scorecard*, tolok ukur kinerja keuangan tetap dipakai dan merupakan *lag indicator* yang melaporkan *outcomes* yang merupakan hasil konsekuensi tindakan-tindakan masa lalu. Sedangkan faktor *lead indicators* adalah tolok ukur kinerja non keuangan, yang menjelaskan bagaimana kinerja keuangan dapat dicapai, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton seperti yang dikutip oleh Umar (2003a:168), *balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yang berimbang (*balanced*) antara sisi internal dan eksternal perusahaan, dan berimbang antara perspektif proses dan orang, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sistem ini secara singkat dapat disimpulkan dalam tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1: Rumusan Singkat Mengenai Sistem Kerja *Balanced Scorecard*

Internal	Perspektif Proses Bisnis Internal Memfokuskan pada kinerja kunci proses internal yang mendorong bisnis perusahaan.
Eksternal	Perspektif Pelanggan Fokus kepada kepuasan pelanggan, termasuk pangsa pasarnya. Perspektif Keuangan Mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang sahamnya
Orang	Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan Memperhatikan perkembangan bisnis perusahaan dan orang-orang dalam organisasi dan infrastruktur.
Proses	Perspektif Keuangan Perspektif Proses Bisnis Internal

Sumber: Umar, 2003a, hlm. 168.

Dalam era persaingan industri dahulu, aktiva berwujud (*tangible assets*) dianggap sangat berperan dalam menunjukkan *image* perolehan *profit* bagi perusahaan. Tapi saat ini, di dalam era informasi yang berbasis pengetahuan, perusahaan tidak bisa lagi hanya berpatokan pada peningkatan *tangible assets* saja, tetapi juga bagaimana cara perusahaan untuk bisa tetap *exist* dalam dunia bisnis, tanpa harus kehilangan *market share* perusahaan. Oleh karena itu, peran aktiva tak berwujud (*intangible assets*) menjadi sangat penting dalam membantu keberadaan perusahaan di masa yang akan datang. *Intangible assets* ini meliputi hal-hal yang berkaitan dengan faktor-faktor *lead indicators* seperti kepuasan pelanggan, kemampuan karyawan, dan proses bisnis internal perusahaan. Menurut Yuwono, dkk. (2003:50), sekarang ini kita sudah berada dalam lingkungan operasi yang baru, yang ditandai dengan beberapa ciri, antara lain: 1) *global scale*, 2) *customer segmentation*, 3) *links to customers and suppliers*, 4) *cross-function*, 5) *innovation*, 6) *knowledge workers*, dan 7) *information technology*. Ciri-ciri tersebut mencerminkan tiga perspektif non keuangan yang ada dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan berubahnya jenis persaingan dan lingkungan operasi di atas, maka ukuran kinerja serta *tools* yang dipakai sebelumnya sudah tidak sesuai lagi. Untuk itu diperlukan sistem manajemen yang lebih tanggap terhadap kondisi tersebut yaitu *balanced scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton seperti yang dikutip Yuwono (2003:51), sistem manajemen baru berbasis *balanced scorecard*, memiliki tiga dimensi, yaitu:

1. Strategi; agenda sentral suatu organisasi, dideskripsikan, dijabarkan, dan dikomunikasikan berjenjang melalui *balanced scorecard*.
2. Fokus; dengan *balanced scorecard* sebagai alat navigasi untuk menyetarakan dan menyelaraskan sumber daya dan aktivitas pada strategi.
3. Organisasi; dengan memobilisasi sumber daya manusia agar bertindak dengan cara yang berbeda secara fundamental. *Balanced scorecard* memberikan logika dan arsitektur untuk menyetarakan dan menyelaraskan keterkaitan organisasi lintas unit bisnis, dan lintas individu.

2.5 Terminologi Dalam *Balanced Scorecard*

Sebelum kita membahas lebih lanjut tentang pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, ada baiknya kita mengetahui terlebih dahulu definisi dari hal-hal pokok yang berpengaruh dalam *balanced scorecard* itu sendiri. Berikut ini adalah beberapa pengertian yang dikutip dari Gasperz (2003:4), yang perlu untuk diperhatikan.

1. **Visi (*Vision*)**, adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi / perusahaan di masa yang akan datang.
 - a. Diciptakan melalui *consensus*.
 - b. Citraan-citraan ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat untuk mencapainya.
 - c. Menggambar sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
 - d. Memberi arah dan fokus.
 - e. Mempengaruhi orang-orang untuk menuju ke visi itu.
 - f. Tidak memiliki batas waktu.

Contohnya seperti dalam studi kasus ini, visi PT Telkom secara keseluruhan adalah “*To Become a Leading Infocom Player in The Region*”.

2. **Misi (*Mission*)**, adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan.
 - a. Menyatakan alasan-alasan bisnis tentang keberadaan perusahaan itu.
 - b. Tidak menyatakan suatu hasil.
 - c. Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
 - d. Memberikan basis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
 - e. Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan, dan pasar.

Contohnya, misi PT Telkom adalah:

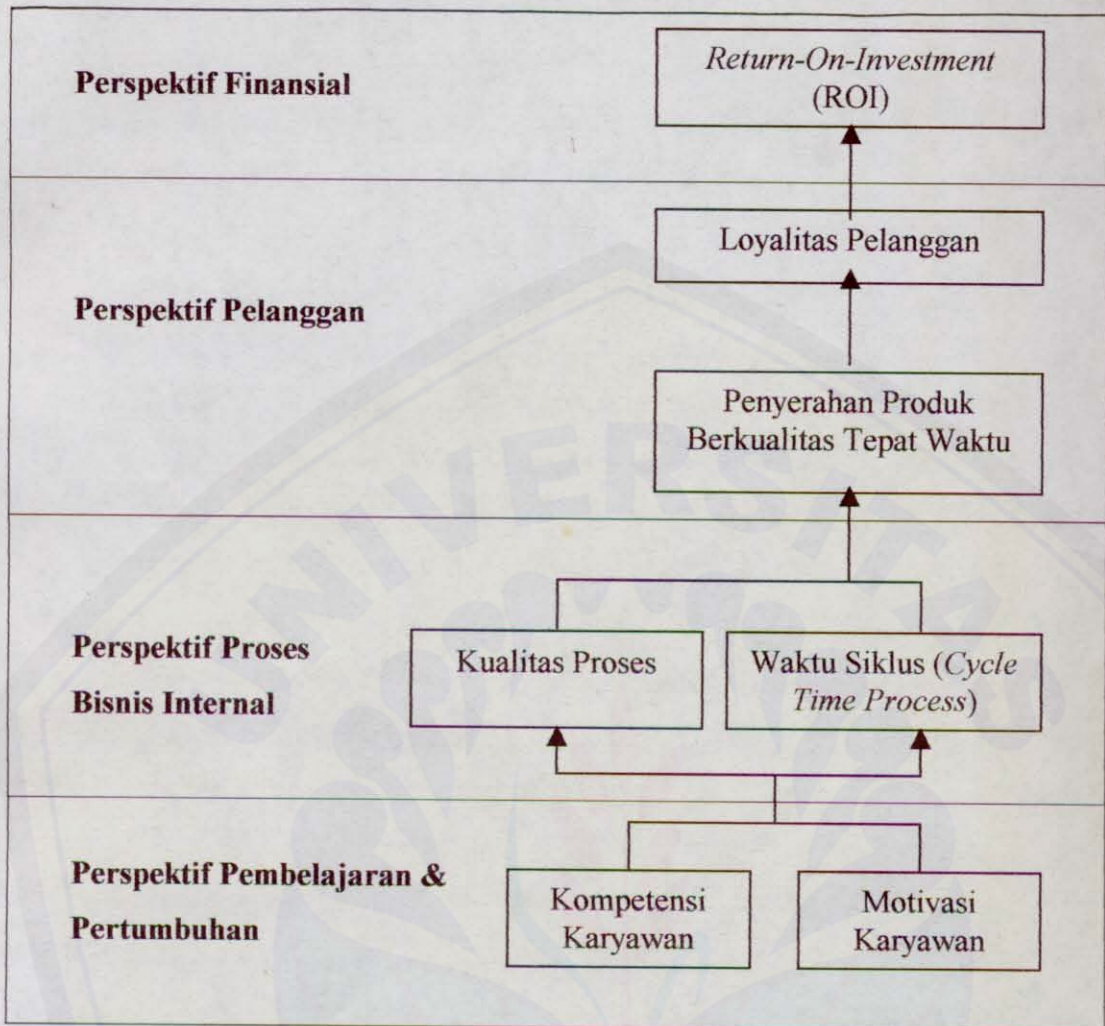
1. Memberikan layanan *one stop services* dengan kualitas prima dan harga kompetitif.
 2. Mengelola usaha melalui cara terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, teknologi yang kompetitif, serta *business partner* yang sinergi.
3. **Sasaran (*Goals*)**, adalah suatu pencapaian menyeluruh yang dipertimbangkan penting untuk kesuksesan organisasi di masa mendatang. Sasaran menyatakan di mana organisasi itu ingin berada di masa yang akan datang.
 - a. Menggambarkan keadaan ideal yang ingin dicapai beberapa waktu mendatang.
 - b. Konsisten terdefinisi serta berkaitan secara langsung dengan visi dan misi.
 - c. Memberikan petunjuk untuk pembuatan keputusan dan tindakan sehari-hari.
 - d. Tidak perlu berkaitan dengan hasil-hasil yang dapat diukur.

Contohnya, sasaran (*goal*) dari PT Telkom adalah pada tahun seterusnya dapat memantapkan diri menjadi perusahaan telekomunikasi dan informasi yang mengarah pada *customer-centric* (Kartajaya, dkk., 2004).

4. **Tujuan (*Objectives*)**, yaitu menunjukkan bagaimana tindakan dan hasil-hasil yang diinginkan itu tercapai. Tujuan merupakan hal-hal apa yang secara spesifik harus dikerjakan untuk melaksanakan strategi. Perumusan tujuan

bisnis harus bersifat SMART (*Specific* – spesifik, *Measurable* – dapat diukur, *Achievable* – dapat dicapai, *Result-oriented* – berorientasi pada hasil, *Time-bound* – memiliki batas waktu pencapaian).

5. **Perspektif (*Perspectives*)**, adalah pandangan berbeda yang mengendalikan organisasi. Perspektif memberikan suatu kerangka kerja untuk pengukuran. Empat perspektif dalam *balanced scorecard* adalah: 1) Finansial (*financial outcome*), 2) Pelanggan, 3) Proses Bisnis Internal, dan 4) Pembelajaran & Pertumbuhan.
6. **Pengukuran (*Measurement*)**, adalah suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja menuju hasil akhir (*leading / lead indicators*), yang biasa disebut *performance driver measure*, atau hasil akhir (*lagging / lag indicators*) yaitu merupakan *key performance indicators* bagi suatu perusahaan.
7. **Target (*Targets*)**, adalah suatu tingkat kinerja yang diharapkan atau peningkatan yang diperlukan di masa mendatang. Misalnya, perspektif keuangan memiliki target peningkatan ROI sebesar 20% per tahun, dan lain-lain.
8. **Program (*Programs*)**, adalah inisiatif-inisiatif atau proyek-proyek utama yang harus dilaksanakan agar memenuhi satu atau lebih tujuan-tujuan strategis. Misalnya program peningkatan *customer satisfaction*, dan lain-lain.
9. **Perencanaan Strategis (*Strategic Planning*)**, yaitu suatu proses formal yang terstruktur dalam pencarian kembali dan analisis tentang kompetisi sebagai suatu usaha untuk mengidentifikasi *Strength, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT).
10. **Strategi (*Strategies*)**, adalah merupakan sekumpulan tindakan terintegrasi yang konsisten dengan visi jangka panjang perusahaan.
11. **Hubungan Sebab-Akibat (*Cause-Effect Relationship*)**, yaitu aliran kinerja bisnis dari tingkat lebih rendah (*lower level*) di dalam atau di antara perspektif. Contoh hubungan sebab-akibat dalam empat perspektif *balanced scorecard* ditunjukkan dalam Gambar 2.3.



Gambar 2.3 : Hubungan Sebab-Akibat Dalam *Balanced Scorecard*

Sumber: Gasperz, 2003, hlm. 6.

2.6 Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

2.6.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Balanced scorecard tetap menggunakan perspektif finansial / keuangan karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaan, memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kusbiantoro, 2001). Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari perkembangan bisnis, yang menurut Kaplan dan Norton seperti yang dikutip oleh Yuwono, dkk. (2003:31) adalah: *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Masing-masing

tahapan perkembangan industri tersebut memiliki sasaran yang berbeda sehingga cara pengukurannya akan berbeda.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahapan pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahap kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang sering digunakan pada tahap ini adalah *Return On Investment* (ROI), *Return On Equity* (ROE), dan *Economic Value Added* (EVA).

Harvest adalah tahap ketiga di mana perusahaan memanen hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini yang menjadi tolok ukur adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. Berikut adalah pengukuran strategis dari perspektif keuangan seperti yang ditunjukkan pada tabel 2.2.

Tabel 2.2 : Pengukuran Strategis dari Perspektif Keuangan

TEMA STRATEGIS				
	Tahap-tahap	Peningkatan Penerimaan	Peningkatan Produktivitas	Peningkatan Utilisasi Aset
STRATEGI UNIT BISNIS	Awal (<i>Growth</i>)	Contohnya persentase penerimaan dari produk baru dan pelanggan baru.	Contohnya tingkat penjualan per karyawan.	Contohnya persentase investasi terhadap penjualan.
	Berlangsung (<i>Sustainable</i>)	Contohnya pangsa pasar dari target pelanggan, persentase penerimaan dari pelanggan baru.	Contohnya biaya produksi dibanding pesaing, tingkat reduksi biaya.	Contohnya rasio modal kerja, <i>Return-On-Investment (ROI)</i> .
	Matang (<i>Mature / Harvest</i>)	Contohnya profitabilitas lini produk dan pelanggan.	Contohnya per unit produk atau per unit transaksi.	Contohnya tk. pengembalian investasi.

Sumber: Gasperz, 2003, hlm. 41.

2.6.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

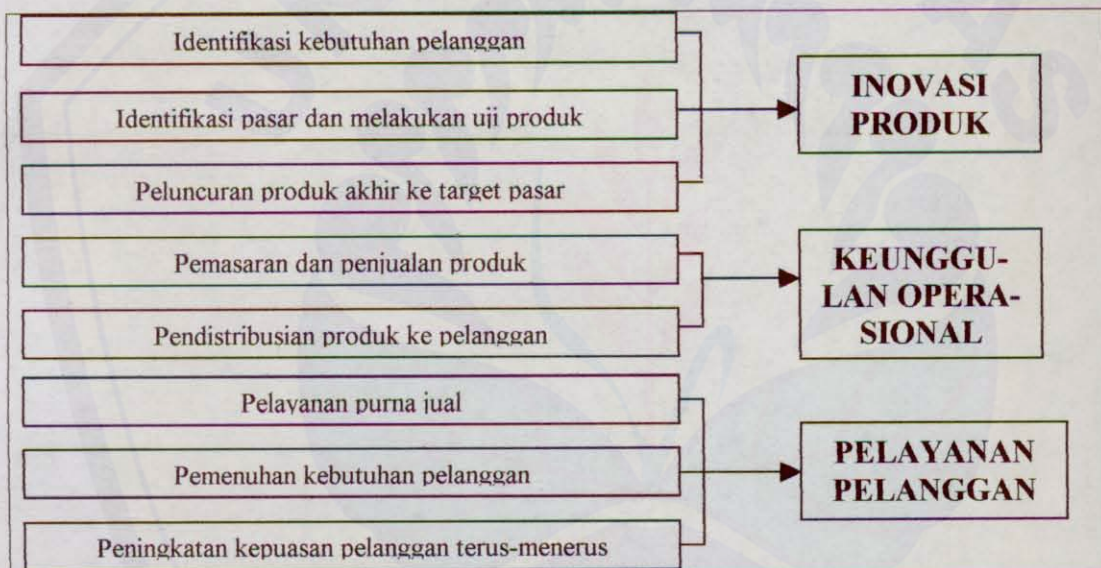
Adanya peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*, menyebabkan perspektif pelanggan menjadi suatu *lead indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas dengan pelayanan yang disediakan oleh perusahaan, maka hal ini akan mengurangi jumlah pelanggan di masa yang akan datang walaupun kinerja keuangannya saat ini baik.

Menurut Kaplan dan Norton seperti yang dikutip oleh Yuwono, dkk. (2003:33), perspektif pelanggan menitikberatkan lima aspek pengukuran yang tergabung dalam *customer core measurement*, yaitu:

1. *Market share*; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
2. *Customer Retention*; mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. *Customer Acquisition*; mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. *Customer Satisfaction*; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
5. *Customer Profitability*; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya khusus untuk mendukung pelanggan tersebut. Pengukurannya dapat dilakukan dengan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

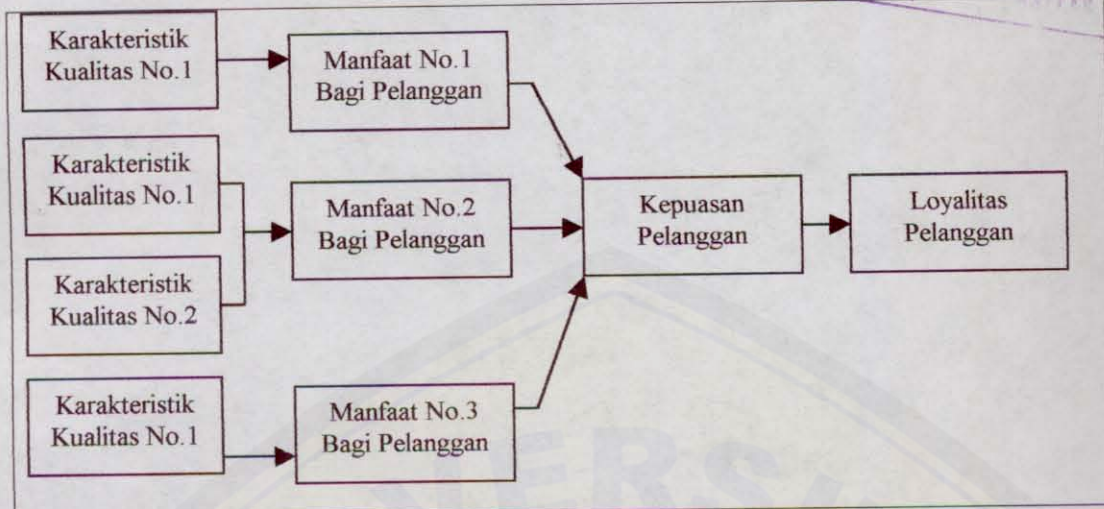
Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Secara sederhana, langkah-langkah dalam meningkatkan nilai bagi pelanggan ini dapat dilihat pada *value chain model* sebagai berikut:



Gambar 2.4 : *Value Chain Model* dari Perspektif Pelanggan

Sumber: Gasperz, 2003, hlm. 56.

Keterkaitan hubungan sebab-akibat yang mengarah ke peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.5:



Gambar 2.5 : Diagram Hubungan Sebab-Akibat dalam Perspektif Pelanggan

Sumber: Gasperz, 2003, hlm 58.

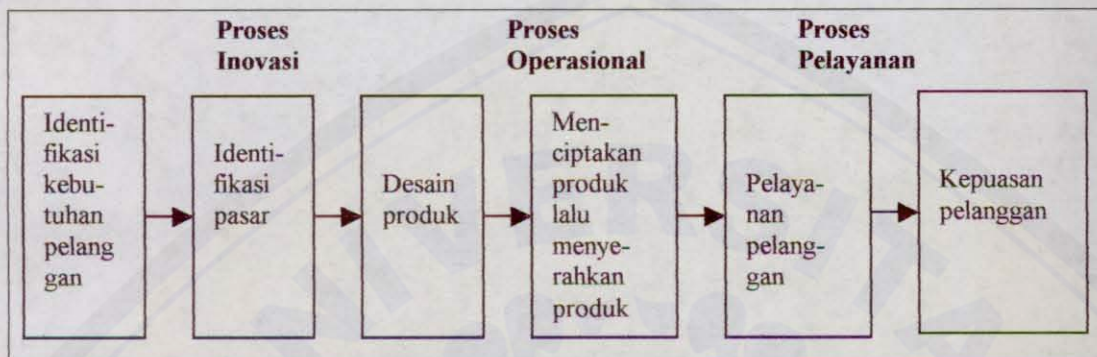
2.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal-Business Process Perspective*)

Pada perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses internal menurut Kaplan dan Norton (1996:96), dibagi ke dalam tiga proses, yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pelayanan purna jual.

1. Proses Inovasi, yaitu penggalian pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi ini biasanya dilakukan oleh bagian *Research & Development* (R & D), sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan didasarkan pada kebutuhan pasar,
2. Proses Operasi, yaitu proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses ini terbagi kepada dua bagian: proses pembuatan produk, dan proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya, dan
3. Proses Pelayanan Purna Jual, adalah jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa dilakukan. Aktivitas dalam tahapan ini antara lain,

penanganan garansi, perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran pelanggan.

Tiga proses di atas dapat dituangkan dalam suatu diagram *value chain model* seperti yang terlihat pada Gambar 2.6.



Gambar 2.6 : *Value chain model* pada Perspektif Bisnis Internal

Sumber: Gasperz, 2003, hlm. 61.

2.6.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Proses pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif terakhir dalam *balanced scorecard*. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Kaplan dalam Ciptani (2000:28), sangat penting bagi suatu perusahaan untuk memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraannya, dan meningkatkan pengetahuannya karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan, akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber pada faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Ia juga merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Menurut Ciptani (2000), terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan dalam perspektif ini yaitu:

1. Kemampuan Karyawan

Ada tiga hal pokok yang diukur dalam mengukur kemampuan karyawan, yaitu kepuasan karyawan, tingkat perputaran karyawan dalam perusahaan, dan tingkat produktivitas karyawan.

2. Kemampuan Sistem Informasi

Semakin mudah informasi yang diperoleh karyawan, maka kinerja karyawan akan semakin baik. Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.

3. Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan

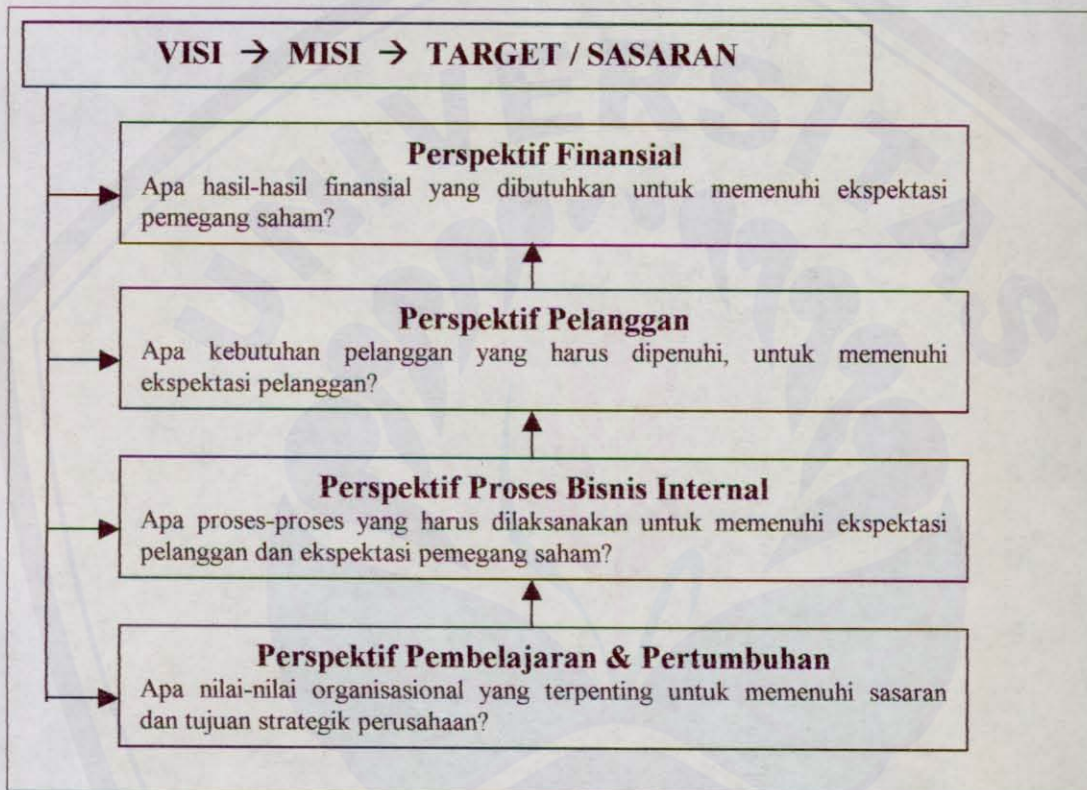
Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

- a. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Dilakukan melalui pengukuran jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan.
- b. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, dan kehadiran karyawan (*absenteeism*).
- c. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi. Pengukuran yang dapat dilakukan antara lain persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *balanced scorecard*. Hal itu tentu saja bagi perusahaan yang telah mensosialisasikan *balanced scorecard*.

2.7 Integrasi Empat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa keempat perspektif di atas harus mencerminkan suatu rantai sebab akibat, karena pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan penterjemahan visi melalui strategi perusahaan

dalam berbagai ukuran kinerja. Menurut Kusbiantoro (2002), strategi merupakan seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada di antara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Keempat perspektif *balanced scorecard* yang diintegrasikan akan tampak seperti pada Gambar 2.7.



Gambar 2.7 : Integrasi Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen

Sumber: Gasperz, 2003, hlm. 62.

2.8 Tinjauan Penelitian Sebelumnya

Penelitian dengan objek *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam menilai kinerja bisnis perusahaan, sebelumnya telah dilakukan oleh beberapa peneliti seperti Indrogihartono (1999), Ciptani (2000), Astutik (2001), Kusbiantoro (2002), dan Kurniawan (2003). Walaupun mereka membahas penggunaan alat ukur kinerja perusahaan yang sama yaitu *balanced scorecard*,

tetapi masing-masing peneliti membahas objek, tujuan, dan dari sudut penelitian yang berbeda. Misalnya Indrogihartono (1999) membahas tentang *balanced scorecard* dari segi empiris, serta memfokuskan pada analisis tentang kelemahan cara pengukuran kinerja tradisional. Hasil penelitiannya membuahkan beberapa kesimpulan yang antara lain menyatakan bahwa *balanced scorecard* adalah metode penilaian kinerja unit usaha yang melengkapi ukuran kinerja keuangan masa lampau dengan pemicu kinerja unit usaha di masa depan. Selain itu, aspek penting dan paling inovatif dari penggunaan *balanced scorecard* adalah dalam memberikan kerangka proses belajar strategik, karena menyangkut organisasi dalam melakukan proses belajar pada tingkatan eksekutif.

Begitu juga halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Ciptani (2000) yang mengedepankan pembahasan tentang *balanced scorecard* secara teoritis. Sedangkan Astutik (2001) dan Kusbiantoro (2002) menulis tentang penggunaan *balanced scorecard* dari aspek kualitatif dan kuantitatifnya. Artinya, dalam menilai kinerja suatu perusahaan, mereka mencoba menerjemahkan *balanced scorecard* dan merumuskannya dalam berbagai bentuk pengukuran yang bersifat kuantitatif, dalam rangka untuk mengetahui kinerja perusahaan yang diteliti. Kusbiantoro (2002) meneliti PT Jawa Pos Concern Ltd. Dari hasil penelitiannya terungkap bahwa melalui beberapa pengukuran yang dilakukan pada masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* terhadap PT Jawa Pos Concern Ltd., telah dapat meningkatkan kinerja manajemen strategik perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan memperoleh gambaran yang jelas tentang aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan hal-hal yang mendukung aspek pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga ke depannya perusahaan tersebut dapat menentukan target dan strategi yang lebih konkret lagi dalam menghadapi persaingan di segmen usahanya. Hasil yang sama juga diperoleh Astutik (2001) yang juga menggunakan pengukuran kualitatif dan kuantitatif terhadap kinerja Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur (disingkat Bank Jatim).

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2003) lebih bersifat kualitatif, yang mengedepankan pada evaluasi *strategic planning* dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT Telkom Kandatel Jember. Hasil

penelitiannya mengungkapkan bahwa *strategic planning* yang dirumuskan dalam Rencana Bisnis 2000 – 2004 PT Telkom Kandatel Jember yang mengacu pada *Corporate Strategic Scenario* 2000 – 2004, telah sejalan dengan *balanced scorecard*. Ini ditunjukkan dengan:

- a. *Strategic objectives*, yang disebut ‘sasaran usaha’ telah mencakup empat perspektif pada *balanced scorecard*, yaitu (1) peningkatan profitabilitas pada perspektif keuangan, (2) mempertahankan pangsa pasar, *service level* yang memuaskan, kemampuan *multi service*, serta peningkatan jangkauan fasilitas telepon ke desa pada perspektif pelanggan, (3) perspektif proses bisnis internal yaitu pencapaian kualitas *World Class Operator* (WCO), dan menjadi *role model* perusahaan di Jawa Timur, dan (4) peningkatan kompetensi sumber daya manusia pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Sasaran usaha tersebut telah memenuhi kriteria koheren, yang ditunjukkan dengan adanya hubungan sebab akibat antara satu *item* sasaran dengan sasaran lainnya.
- c. Keseimbangan *strategic planning* manajemen PT Telkom Kandatel Jember yang diukur melalui indikator WCO sebagai muara dari *action program* yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan memenuhi kriteria seimbang. Keseimbangan sasaran strategik ini mengakibatkan hasil keuangan dapat dinikmati dalam jangka panjang.

Dari tinjauan penelitian-penelitian sebelumnya, secara keseluruhan dapat dilihat bahwa terdapat persamaan dalam semua penelitian yaitu sama-sama menggunakan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja bisnis perusahaan. Sedangkan perbedaan antara penelitian studi kasus kali ini dengan penelitian sebelumnya terletak pada sudut penelitian, yaitu mencoba mengukur kinerja perusahaan dalam bentuk perhitungan kuantitatif, serta objek dan periode penelitian yang berbeda, yaitu meneliti kinerja bisnis PT Telkom Kandatel Jember dari sudut kuantitatif, dengan periode dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian (*Research Method*)

Menurut Umar (2003b:21), metode merupakan suatu cara atau jalan pengaturan atau pemeriksaan sesuatu secara benar. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif berupa studi kasus. Menurut Sekaran (1992:96), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dalam rangka untuk memahami, memastikan dan mendeskripsikan karakteristik dari variabel dalam suatu situasi. Penelitian dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiono,2000:6). Menurut Consuelo (1988) seperti yang dikutip Umar (2003b:23), metode deskriptif berupa studi kasus adalah penelitian yang rinci mengenai suatu obyek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup dalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya.

Jadi penelitian kasus ini tidak menghubungkan antara dua variabel tetapi berusaha untuk melakukan deskripsi dan penilaian kinerja bisnis pada PT Telkom Kandatel Jember secara menyeluruh, dengan menggunakan *balanced scorecard* yang melihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.2 Rancangan Penelitian (*Research Design*)

Untuk menerapkan metode penelitian dalam praktek, maka diperlukan suatu rancangan / desain penelitian yang sesuai dengan kondisi serta seimbang dengan kedalaman dan keluasan penelitian yang dilakukan. Umar (2003b:30) menyatakan bahwa rancangan / desain penelitian merupakan suatu proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Rancangan / desain penelitian yang digunakan dalam studi kasus ini adalah desain deskriptif. Desain ini bertujuan untuk menguraikan sifat atau karakteristik dari suatu fenomena

tertentu (Umar, 2003b:33). Dengan menggunakan desain deskriptif, kesimpulan yang dibuat dalam studi kasus ini tidak akan terlalu jauh dari data yang ada, karena tujuan dari desain ini hanya mengumpulkan fakta dan menguraikannya secara menyeluruh dan teliti sesuai dengan persoalan yang dipecahkan.

3.3 Tahap Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Dalam studi kasus ini, jenis data yang digunakan adalah:

- a. Data sekunder, yaitu data primer yang telah diolah lebih lanjut oleh pihak lain atau data yang sudah tersedia. Data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini antara lain laporan keuangan dan neraca perusahaan yang digunakan untuk melihat kinerja keuangan. Selain itu juga terdapat data mengenai jumlah karyawan, *Employees Satisfaction Index* (ESI), jumlah pelanggan, *Customer Satisfaction Index* (CSI), *Customer Dissatisfaction Index* (CDI), *Customer Loyalty Index* (CLI), indeks operasional perusahaan, *Innovation Index*, dan lain-lain.
- b. Data deret waktu (*time series data*), yaitu sekumpulan data dari suatu fenomena tertentu yang didapat dari beberapa interval waktu tertentu misalnya bulanan atau tahunan. Data berupa deret waktu ini berlaku khususnya untuk beberapa *item* yang dianalisa seperti perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang mana melihat kinerja masing-masing perspektif pada PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

3.3.2 Metode Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam studi kasus ini adalah teknik dokumentasi, yang merupakan pencatatan data yang bersumber dari arsip-arsip, laporan-laporan, dokumen-dokumen, dan formulir yang diperlukan dalam penelitian. Data yang diperoleh melalui teknik ini adalah semua data sekunder yang dibutuhkan, seperti data laporan laba rugi, neraca, laporan tentang pelanggan yang meliputi jumlah dan indeks kepuasan pelanggan,

beberapa laporan operasional perusahaan, serta laporan tentang karyawan untuk periode tahun 2000 sampai dengan 2002.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam mengukur masing-masing perspektif antara lain:

3.4.1 Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dalam studi kasus ini dibatasi hanya mengukur tiga komponen, yaitu *Return on Equity* (ROE), *Return on Asset* (ROA), dan *Net Profit Margin* (NPM). Periode yang diteliti hanyalah tiga tahun, yaitu mulai dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

1. **Return On Equity (ROE)**, adalah rasio laba bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri, yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan (Gasperz, 2003:43).

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Modal sendiri}}$$

Semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukkan bahwa kinerja perusahaan akan semakin baik, karena berarti bisnis itu memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka ke dalam perusahaan.

2. **Return On Asset (ROA)**, adalah pembagian antara laba bersih sesudah pajak dan total aset / aktiva. Rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya, yang terkadang disebut sebagai tingkat pengembalian atas investasi – (ROI) *Return On Investment* (Gasperz, 2003:43).

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

Atau

$ROI = Total\ asset\ turnover \times Net\ profit\ margin$

$$ROI = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Penjualan}}$$

Nilai persentase ROA yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik.

3. **Net Profit Margin (NPM)**, merupakan laba bersih sesudah pajak dibagi penjualan bersih (*net sales*), dan dinyatakan dalam persentase (Gasperz, 2003:42).

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Sales}} \times 100\%$$

Semakin tinggi nilai persentase laba bersih sesudah pajak dibandingkan penjualan bersih maka kinerja perusahaan akan semakin baik.

3.4.2 Perspektif Pelanggan

Untuk perspektif pelanggan, yang akan diukur adalah tingkat akuisisi (*Customer Acquisition*), Indeks Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction Index*), Indeks Ketidakpuasan Pelanggan (*Customer Dissatisfaction Index*), dan Indeks Loyalitas Pelanggan (*Customer Loyalty Index*). Untuk penghitungan CSI, CDI, dan CLI, merupakan adaptasi dari hasil *survey* yang dilakukan oleh *Marketing Research Specialist (MARS)* – PT Capricorn Mars Indotama, Jakarta untuk PT Telkom Kandatel Jember.

1. **Customer Acquisition (CA)**, adalah tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru (Kusbiantoro, 2001:57). Periode yang diukur untuk *Customer Acquisition* adalah dari tahun 2000 sampai dengan 2002, dan penghitungan didasarkan pada jumlah Satuan Sambungan Telepon (SST). (Telkom, 2004)

$$\text{Tingkat Akuisisi} = \frac{\text{Perolehan SST baru selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata - rata SST selama 1 periode}} \times 100\%$$

2. **Customer Satisfaction Index (CSI)**, merupakan penaksiran tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition* (Yuwono, dkk., 2003:33). Periode yang diukur untuk CSI adalah dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2003. (Telkom, 2004)

$$\text{CSI} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang merasa puas}}{\text{Jumlah pelanggan yang disurvei}} \times 100\%$$

3. **Customer Dissatisfaction Index (CDI)**, adalah penaksiran tingkat ketidakpuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition* (Yuwono, dkk., 2003:33). Periode yang diukur untuk CDI adalah dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2003. (Telkom, 2004)

$$\text{CDI} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang merasa tidak puas}}{\text{Jumlah pelanggan yang disurvei}} \times 100\%$$

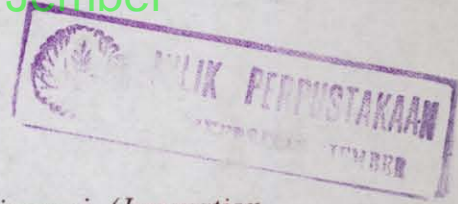
4. **Customer Loyalty Index (CLI)**, adalah penaksiran tingkat loyalitas pelanggan terhadap suatu produk atau jasa. Periode yang diukur untuk CLI adalah dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2003. Dalam studi kasus ini digunakan dua metode, yaitu:

Metode 1:

$$\text{CLI} = \frac{(\text{Frek. Kode 2}) \times (0.5) + (\text{Frek. Kode 3}) \times (1.0)}{100} \times 100\%$$

Metode 2:

$$\text{CLI} = \frac{(\text{Frek. Kode 3}) \times (1.0)}{100} \times 100\%$$



3.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, yang diukur adalah indeks inovasi (*Innovation Index*) dan kinerja proses operasi dalam bentuk rata-rata *return* per unit satuan sambungan telepon (*Average Return Per Unit*). Periode yang diukur adalah dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.

1. **Indeks Inovasi (*Innovation Index*)**, adalah penaksiran kinerja inovasi dari jumlah inovasi yang dilakukan dibandingkan dengan rencana perusahaan (Telkom, 2004).

Realisasi Inovasi = Rn

$$\text{Prestasi} = \frac{\text{Realisasi (Rn)}}{\text{Target}} \times 100\%$$

$$Rn = R1 + R2 + R3$$

$$R1 = 1$$

$$R2 = \frac{\text{Jumlah risalah}}{\text{Jumlah (GKM + PKM + UKM)}}$$

$$R3 = \frac{\text{Jumlah inovasi yang diimplementasikan}}{\text{Jumlah UKT}}$$

Keterangan:

GKM = Gugus Kendali Mutu

PKM = Proyek Kendali Mutu

UKT = Unit Kerja Terkecil

2. ***Average Return Per Unit (ARPU)***, adalah pendapatan rata-rata per unit diperoleh dari jumlah pendapatan terhadap *line in service* (jumlah satuan sambungan telepon = SST) (Telkom, 2004).

$$\text{ARPU} = \frac{\text{Total Pendapatan tahun t}}{\text{Jumlah SST}}$$

3.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini, yang akan diukur adalah tingkat produktivitas karyawan, Indeks Kepuasan Karyawan (*Employees Satisfaction Index - ESI*), dan pengukuran kinerja *training* (*training effectiveness*). Rentang waktu yang digunakan sebagai dasar penelitian adalah dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

1. **Tingkat produktivitas karyawan**, adalah hasil bagi antara total pendapatan dengan jumlah karyawan (Telkom, 2004).

$$\text{Tingkat produktivitas karyawan} = \frac{\text{Pendapatan Total}}{\text{Jumlah Pekerja}}$$

2. ***Employees Satisfaction Index (ESI)***, merupakan penaksiran tingkat kepuasan karyawan mengenai tugas dan wewenang mereka (Telkom, 2004).

$$\text{ESI} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang merasa puas}}{\text{Jumlah karyawan yang disurvei}} \times 100\%$$

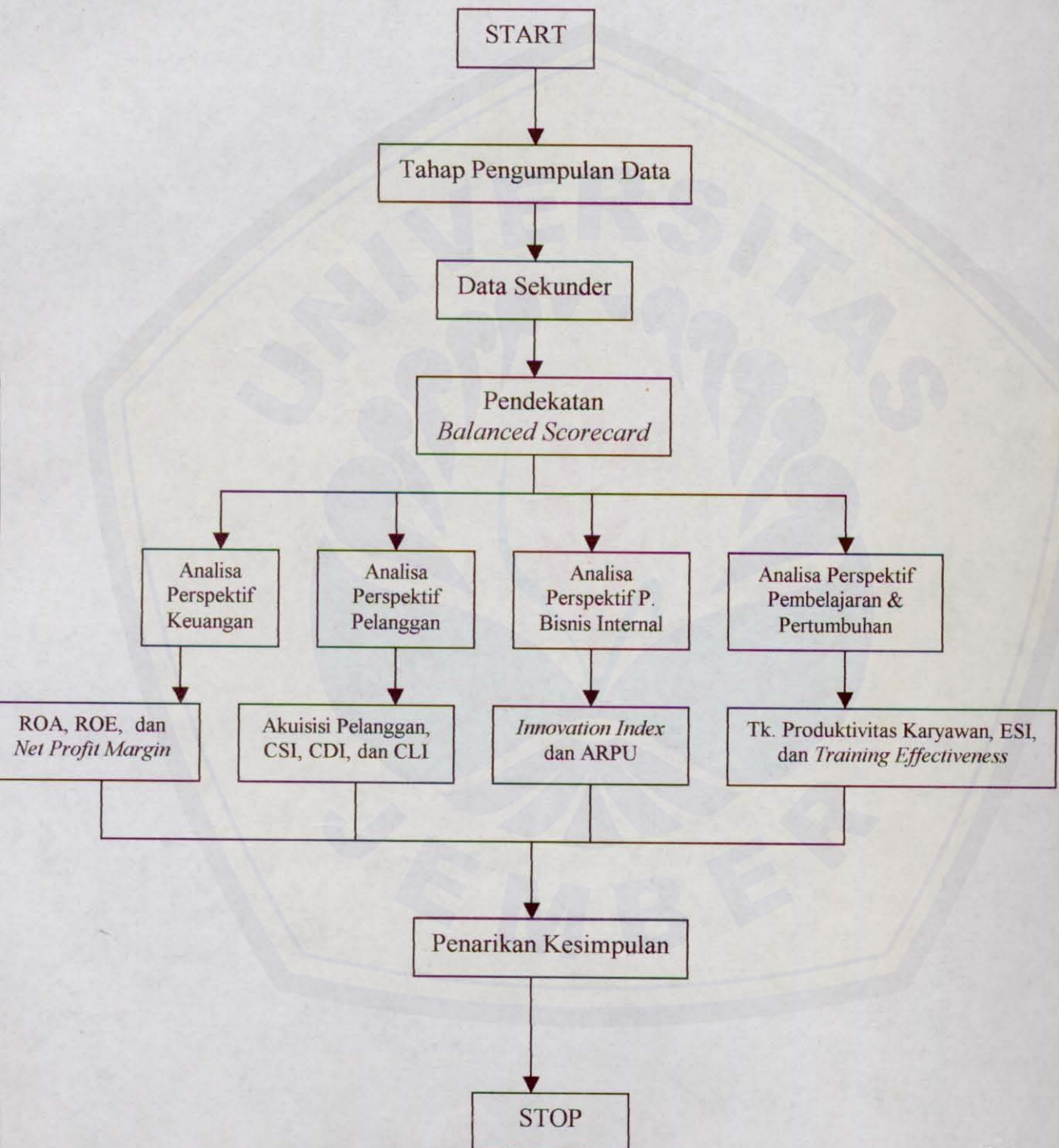
3. ***Training effectiveness***, merupakan penaksiran apakah efektif atau tidak *training* yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Ini dilihat dari kinerja karyawan sebelum dan sesudah *training*, apakah mengalami peningkatan atau tidak.

3.5 Penarikan Kesimpulan

Metode penarikan kesimpulan yang digunakan pada studi kasus ini adalah metode deduksi, yaitu penelitian yang berangkat dari sebuah teori yaitu *balanced scorecard*, yang digunakan untuk mengukur kinerja PT Telkom Kandatel Jember, melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.6 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah untuk penelitian kasus ini melalui beberapa tahap, sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 3.1.



Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan Gambar 3.1 :

1. Langkah pertama proses pemecahan masalah adalah melalui tahap pengumpulan data;
2. Semua data yang dikumpulkan dalam tahap ini adalah data sekunder. Data sekunder ini meliputi komponen-komponen yang menyusun laporan keuangan, neraca, jumlah pelanggan dan karyawan, tingkat kepuasan karyawan, tingkat inovasi perusahaan, dan lain-lain yang terkait dengan penelitian selama periode 2000 – 2002 (*time series data*). Khusus untuk data *Customer Satisfaction Index* (CSI), *Customer Dissatisfaction Index* (CDI), dan *Customer Loyalty Index* (CLI), data yang digunakan adalah data untuk tahun 2003;
3. Dari data yang terkumpul, digunakan pendekatan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengukur kinerja dari instansi yang diteliti, yaitu PT Telkom Kandatel Jember;
4. Dilakukan beberapa pengukuran pada masing-masing perspektif, yaitu ROA, ROE, dan *Net Profit Margin* pada perspektif keuangan, akuisisi pelanggan, CSI, CDI, dan CLI pada perspektif pelanggan, *Innovation Index* dan ARPU pada perspektif proses bisnis internal, dan pengukuran tingkat produktivitas karyawan, ESI, dan *Training Effectiveness* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Membuat kesimpulan (*general conclusion*) dari hasil pengukuran empat perspektif *balanced scorecard* pada PT Telkom Kandatel Jember.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum PT Telkom

A. Sejarah PT Telkom

Cikal bakal PT Telkom adalah suatu badan usaha bernama *post-en telegraafddlest* yang didirikan dengan *Staatsblad* No. 52 tahun 1884. Penyelenggaraan telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905, tercatat 38 perusahaan telekomunikasi pada tahun 1906, diambil alih oleh pemerintah Hindia Belanda dengan berdasarkan *Staatsblad* No. 395 tahun 1906. Sejak itu berdirilah *Post telegraaf en Telefoondients* (PTT-DIENST) ditetapkan sebagai Perusahaan Negara (PN) berdasarkan *Staatsblad* No. 419 tahun 1927 tentang Indonesia *Berijvenwent* (I.B.W., Undang-Undang Perusahaan Negara).

Jawatan PTT ini berlangsung sampai dikeluarkannya peraturan pemerintah pengganti Undang-Undang No. 19 tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia tentang persyaratan suatu Perusahaan Negara dan PTT-DIENST memenuhi syarat untuk tetap menjadi Perusahaan Negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961, tentang Pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi, disebutkan bahwa Perusahaan Negara sebagaimana dimaksud dalam pasal 21 B dilebur ke dalam Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi).

Perkembangan selanjutnya, pemerintah memandang perlu untuk membagi PN Pos & Telekomunikasi menjadi dua Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1965, maka berdirilah Perusahaan Pos dan Giro (PN Pos dan Giro). Pendirian Perusahaan Negara Telekomunikasi diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 36 tahun 1974, dalam peraturan itu dinyatakan pula Perusahaan Umum Telekomunikasi sebagai penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri. Tentang hubungan telekomunikasi untuk umum baik hubungan telekomunikasi luar negeri

pada saat ini juga diselenggarakan oleh *PT Indonesian Satellite Cooperation* (PT Indosat) yang masih berstatus perusahaan asing yakni dari *American Cable & Radio Cooperation*, yang merupakan suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan peraturan perundangan negara bagian Delaware, Amerika Serikat.

Seluruh saham PT Indosat dengan modal asing ini pada akhir tahun 1980 dibeli oleh Negara Republik Indonesia dari *American Cable & Radio Cooperation*. Dalam rangka meningkatkan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan PP No. 53 Tahun 1980. Perumtel ditetapkan sebagai badan usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dan PT Indosat ditetapkan sebagai badan usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum internasional.

Memasuki Repelita V, pemerintah merasakan perlunya percepatan pembangunan telekomunikasi karena sebagai infrastruktur, diharapkan dapat memacu pembangunan sektor lainnya. Selain itu, penyelenggara telekomunikasi membutuhkan manajemen yang lebih profesional. Oleh sebab itu perlu penyelesaian bentuk perusahaan. Karena alasan tersebut, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 1991 maka bentuk Perusahaan Umum (Perum) diambil alih menjadi Perusahaan Perseroan (Persero), sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang No. 9 Tahun 1969. Sejak itu berdirilah Perusahaan Perseroan Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom).

Mengantisipasi era globalisasi, seperti diterapkannya perdagangan bebas baik regional maupun internasional, maka PT Telkom pada tahun 1995 melaksanakan 3 program besar secara simultan. Program-program tersebut adalah: 1) Restrukturisasi internal, 2) Penerapan kerja sama operasi, dan 3) Persiapan *Go Public* / Internasional atau dikenal dengan *Initial Public Offering*.

1. Restrukturisasi Internal

Restrukturisasi Internal, meliputi bidang usaha sekaligus pengorganisasiannya. Bidang usaha PT Telkom meliputi:

a. Bidang Usaha Utama

Menyelenggarakan jasa telekom lokal jarak jauh dalam negeri.

b. Bidang Usaha Terkait

Bidang Usaha Terkait ini termasuk Sistem Telepon Bergerak Seluler (STBS), sirkit langganan, *telex*, penyewaan transponder satelit, VSAT dan jasa tambah tertentu. Bidang usaha ini ada yang langsung diselenggarakan oleh PT Telkom dan ada juga yang diselenggarakan bekerja sama dengan pihak ketiga melalui perusahaan patungan.

c. Bidang Usaha Pendukung

Bidang usaha yang tidak langsung berhubungan dengan pelayanan jasa telekomunikasi namun keberadaannya mendukung bidang usaha dalam pelatihan, sistem informasi satelit, properti, dan riset teknologi informasi.

Sejak tanggal 1 Juli 1995, didalam menampung bidang-bidang tersebut PT Telkom telah menghapuskan struktur Wilayah Usaha Telekomunikasi (WITEL), dan secara *de facto* meresmikan dimulainya era Divisi sebagai pengganti WITEL. Bisnis utama dikelola oleh tujuh Divisi Regional dan satu Divisi *Network*.. Divisi Regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri melalui pengoperasian jaringan jalur utama nasional.

Divisi Regional PT Telkom mencakup wilayah-wilayah yang dibagi ke dalam beberapa bagian, sebagai berikut:

1. Divisi Regional I, Sumatera;
2. Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya;
3. Divisi Regional III, Jawa Barat;
4. Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta;
5. Divisi Regional V, Jawa Timur;
6. Divisi Regional VI, Kalimantan;
7. Divisi Regional VII, Kawasan Timur Indonesia yang meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku, dan Irian Jaya (Papua).

Masing – masing Divisi dikelola oleh suatu tim manajemen yang terpisah berdasarkan prinsip desentralisasi serta bertindak sebagai pusat investasi (Divisi Regional) dan pusat keuntungan (Divisi *Network* dan Divisi lainnya),

serta mempunyai laporan keuangan internal yang terpisah. Sedangkan Divisi-divisi Pendukung terdiri dari Divisi Pelatihan, Divisi Properti, dan Divisi Sistem Informasi. Beralihnya kebijakan sentralisasi ke kebijakan dekonsentrasi, menjadikan sumber daya manusia Kantor Perusahaan juga menjadi lebih sedikit.

PT Telkom Kancatel Jember yang termasuk dalam Divisi Regional V Jawa Timur memiliki lima kantor cabang (Kancatel) yang terdiri atas:

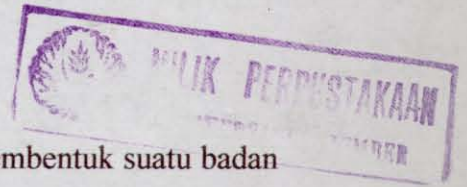
- a. Kancatel Probolinggo
- b. Kancatel Lumajang
- c. Kancatel Banyuwangi
- d. Kancatel Bondowoso
- e. Kancatel Situbondo

Kantor Perusahaan PT Telkom berdasarkan akte perubahan yang terakhir berkedudukan di Jln. Jatipati no. 1 Bandung, bertanggung jawab atas penyampaian sasaran pengelolaan perusahaan melalui kegiatan unit kerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam kaitannya dengan Divisi, Kantor Perusahaan hanyalah menetapkan hal-hal yang strategis, sedangkan penjabaran operasional dilaksanakan oleh masing-masing Divisi.

Struktur manajemen PT Telkom secara garis besar meliputi Kantor Perusahaan, Divisi Regional I s/d VII, Divisi *Network*, dan Divisi Pendukung. Struktur Kantor Perusahaan sangat sederhana, hanya terdiri dari Dewan Direksi yang dibantu oleh Kelompok Pengembangan Bisnis, Sekretaris Perusahaan, Kepala Audit Internal, dan beberapa *Vice President*.

2. Kerjasama Operasi

PT Telkom mengikutsertakan swasta dalam pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa-jasa khusus dan pelaksanaan operasinya, dengan tujuan untuk mewujudkan percepatan pembangunan dan sekaligus mengatasi pendanaannya. Partisipasi swasta sampai saat ini dikenal dalam bentuk Pola Bagi Hasil (PBH), perusahaan patungan dan Kerja Sama Operasi (KSO). KSO



ini merupakan suatu organisasi kemitraan yang tidak membentuk suatu badan hukum, namun tetap sebagai suatu divisi dari PT Telkom. Divisi-divisi dari KSO meliputi Divisi Regional I Sumatera, Divisi Regional III Jawa Barat, Divisi Regional IV Jawa Tengah & DIY, Divisi VI Kalimantan, dan Divisi VII Kepulauan. Divisi KSO dikelola oleh mitra KSO, yang merupakan konsorsium dari beberapa perusahaan dari dalam maupun dari luar negeri. Masa KSO ditetapkan selama 15 tahun dan pada akhir masa KSO seluruh hak, kepemilikan dan kepentingan mitra KSO yang berkaitan dengan sarana / jaringan baru dan semua pekerjaan yang sedang berjalan dialihkan kepada PT Telkom.

3. *Initial Public Offering (IPO)*

Keputusan untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui pasar modal, baik di dalam negeri maupun dari luar negeri dengan cara menjual saham PT Telkom, yang keputusannya dituangkan dalam Akta Berita Acara No. 52 tanggal 17 Juli 1995. PT Telkom mulai *go public* pada tanggal 14 November 1995. Untuk itu PT Telkom mencatat saham-saham yang ditawarkan di Bursa Efek Jakarta, Bursa Efek Surabaya, *New York Stock Exchange* dan *London Stock Exchange*.

Macam-macam saham yang dikeluarkan oleh PT Telkom ada dua, yaitu:

1. Saham seri A Dwiwarna

Saham seri A ini jumlahnya hanya 1 (satu) lembar, dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dan tidak dapat dipindahtangankan kepada siapapun juga. Saham ini memberikan hak istimewa kepada pemegangnya, diantaranya menentukan pencalonan, pengangkatan, dan pemberhentian para anggota Direksi yang dilaksanakan dalam Rapat Umum Pemegang Saham.

2. Saham seri B

Saham seri B ini adalah saham atas nama dan dapat dipindah tangankan. Dalam kaitan IPO ini, khusus karyawan PT Telkom mendapat penjatahan khusus sejumlah saham seri B baru yang jumlahnya tidak lebih dari 10%

(sepuluh persen) dari jumlah saham yang ditawarkan dalam penawaran umum di Indonesia.

Semua usaha PT Telkom ini untuk mengantisipasi dilaksanakannya perdagangan bebas baik regional maupun internasional. Peningkatan kemampuan kompetitif ini diharapkan dapat menjadikan PT Telkom menjadi salah satu Operator Telekomunikasi Kelas Dunia (*World Class Operator - WCO*).

B. Trend Bisnis Telekomunikasi

Menurut Chris Harris, seorang senior konsultan bidang telekomunikasi Belgia, seperti yang dikutip oleh Kurniawan (2003:8), memprediksikan bahwa ada tujuh kecenderungan yang sebaiknya dicermati oleh para manajer perusahaan telekomunikasi, yaitu sebagai berikut:

1. **Convergence**; adalah konvergensi antara *fixed line* dan sarana telekomunikasi *mobile*, juga televisi, komputer, *broadcasting*, penerbitan buku, dalam satu *network system*, dengan semua konsekuensi teknologinya. Saluran telepon yang terpasang, selain dapat digunakan untuk komunikasi *voice*, juga harus bisa digunakan untuk komunikasi data, baik melalui *faxsimile* maupun *internet*, bahkan untuk sarana hiburan berupa TV Kabel.
2. **Access Bottleneck**; adalah komunikasi tidak terbatas pada satu jenis saluran, tetapi juga dapat dilakukan dari saluran fisik (kabel) ke penghantar gelombang transmisi *microwave*, frekuensi radio, atau transponder satelit. Jaringan fisik yang berupa kawat tembaga dan sudah berusia tua, tidak sesuai lagi dengan spesifik yang disyaratkan untuk kelancaran komunikasi saat ini. Sehingga merupakan penyempitan wahana komunikasi (*bandwidth*) yang harus segera dipenuhi.
3. **E-Commerce**; dikatakan bahwa mulai tahun 2004 ini, perdagangan fisik tradisional akan banyak ditinggalkan dan beralih ke perdagangan elektronik. Dalam proses transaksi antara penjual dan pembeli, mereka tidak lagi perlu bertemu secara fisik untuk melakukan negosiasi, namun cukup memanfaatkan teknologi informasi berupa komputer dan jaringan telekomunikasi untuk

melakukan komunikasi interaktif antara penjual dan pembeli. Operator telekomunikasi harus mampu menyediakan fasilitas yang murah, efisien, dan aman untuk mengembangkan perdagangan elektronik tersebut.

4. **Konsolidasi Bisnis**; *merger* antar operator terjadi karena masing-masing perusahaan sudah mampu mengetahui kekuatan yang dimiliki sendiri (*core competence*). Pengalaman *merger* dari dua operator yang berbisnis sama pada dua tempat usaha berbeda ternyata tidak selalu berhasil. Sebaliknya harapan akan *merger* antara dua operator pada daerah yang sama tapi memiliki bisnis berbeda yang sifatnya *complementary*, mempunyai prospek bisnis yang lebih bagus.
5. **New Player**; umumnya merupakan operator-operator baru yang bermunculan dari arah yang tidak konvensional. Penciptaan dan pemanfaatan teknologi mendorong terciptanya inovasi dalam memanfaatkan peluang bisnis. Sebagai contoh, di Amerika telah muncul pedagang eceran kartu telepon yang langsung dicetak (*printed-card*) dengan desain dan jumlah pulsa sesuai keinginan pembeli. Perkembangan pesat juga terjadi pada *Cable-TV*, *Computer Software*, *Broadcast*, perusahaan komputer, dan lain-lain.
6. **Keleluasaan Customer**; banyak pilihan yang diberikan kepada pelanggan, bahkan pelanggan bisa menciptakan sendiri fiturnya.
7. **Internasionalisasi**; merupakan kondisi komunikasi yang tak kenal batas, yang dimulai di Eropa. *Traffic* antar negara sudah *seamless*, pola-pola *gateway* sudah ditinggalkan, bahkan jaringan *fiber optics* sudah melintasi lautan dan benua.

C. Strategi Manajemen PT Telkom

Perubahan lingkungan bisnis telekomunikasi dan informasi yang berkembang semakin pesat seiring dengan kemajuan teknologi, menuntut PT Telkom untuk terus berinovasi (*continuous improvement*) agar dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Apalagi dengan masuknya pesaing bisnis telekomunikasi yang tidak hanya dari dalam negeri, tapi juga perusahaan telekomunikasi luar negeri yang mulai melirik *chances* bisnis telekomunikasi yang besar di Indonesia.

Mereka, dengan segala tawaran berupa *hi-tech and fashionable products with excellent services*, mengharuskan PT Telkom untuk lebih berhati-hati dalam menerapkan strateginya. Ini tidak dapat dielakkan oleh PT Telkom sendiri karena situasi regional yang sudah memasuki era persaingan seperti AFTA (*ASEAN's Free Trade Area*), serta berbagai macam kerjasama regional lainnya, contohnya APEC (*Asia Pacific Economic Cooperation*) yang sudah terdengar gemanya sejak tahun 2003 kemarin. Visi PT Telkom yang ingin menjadi *market leader* di bisnis telekomunikasi dan informasi Indonesia, sekaligus berusaha menjadi "*leading infocom company in the region*", telah membuat PT Telkom semakin dewasa. Perkembangan ke arah *mature* ini terlihat dengan diprivatisasinya PT Telkom oleh pemerintah. Dengan privatisasi ini, PT Telkom telah berubah menjadi perusahaan yang *go public*. Pada tanggal 14 November 1995, PT Telkom mulai melebarkan sayapnya dengan melakukan penjualan saham, tidak hanya di dalam negeri seperti Bursa Efek Jakarta dan Surabaya, tapi juga di *Stock Exchanges* yang berada di New York, London, dan Tokyo.

Langkah pertama ini telah membuat manajemen PT Telkom untuk merumuskan dan kemudian mencanangkan program T-2001 pada April 1996, yaitu suatu rencana strategik enam tahun oleh PT Telkom, mulai dari tahun 1996 sampai dengan tahun 2001 (Kurniawan, 2003:11). Program tahunan ini bertujuan untuk menempatkan PT Telkom setara dan sejajar dengan operator-operator telekomunikasi dan informasi dari negara maju, dengan kategori *World Class Operator* (WCO). Sebagai kelanjutan dari program T-2001, manajemen PT Telkom memutuskan untuk membangun daya saing yang berbasis pada *world class quality standard* dan *customer satisfaction oriented*, dengan menciptakan dan menerapkan Sistem Manajemen Mutu Telkom (MMT). Kesuksesan dalam menerapkan MMT ini telah menetapkan PT Telkom untuk selanjutnya menerapkan sistem manajemen berstandar internasional, yaitu melalui Telkom *Quality Management System* (T-QMS) yang berbasis ISO 9001:2000 dan *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA).

D. Kegiatan Usaha PT Telkom

Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam berkomunikasi, PT Telkom melalui beberapa kegiatan usahanya menawarkan berbagai macam produk atau jasa telekomunikasi. Beberapa dari kegiatan usaha yang dilakukan PT Telkom, terbukti sebagai *market leader* dibidangnya. Jenis jasa telekomunikasi PT Telkom (*general products*) yang beroperasi saat ini dinamakan PMVIS (*Phone, Mobile, View, Internet, and Service*). Berikut uraian jenis jasa telekomunikasi PT Telkom saat ini:

1. **Phone – termasuk Jasa Pelayanan Telepon Dalam Negeri**; merupakan jenis layanan komunikasi *fix cable* berupa penyediaan Telepon Rumah, Warung Telkom (Wartel), *Faxsimile*, Telepon Umum, Saluran Langsung Jarak Jauh (SLJJ), Sambungan Langsung Internasional (SLI) dengan kode akses 017, dan lain-lain. Untuk fasilitas *Phone* ini, terdapat berbagai macam fitur (fasilitas tambahan) yang dapat dinikmati oleh pelanggan yaitu berupa Nada sela, Lacak, Trimitra, Sandi nada, Klip, Andara dan yang paling baru adalah Telkom SMS. Jenis layanan ini, saat ini masih mendominasi dalam hal pendapatan. Hampir 70% pendapatan PT Telkom diperoleh dari hasil layanan ini.
2. **Mobile - Sambungan Telepon Bergerak Selular (STBS)**; adalah jenis layanan komunikasi *wireless* berupa komunikasi tanpa menggunakan jaringan kabel. Untuk fasilitas ini produk terbaru PT Telkom berupa Telkom *Flexi* yang menggunakan teknologi CDMA yang notabene merupakan teknologi terbaru yang sedang berkembang di dunia saat ini dengan berbagai macam kemudahan dan kemurahan dibandingkan dengan teknologi GSM yang sudah berjalan saat ini.
3. **View - Jasa Satelit**; adalah jenis layanan komunikasi melalui televisi lewat satelit. Produk yang ditawarkan PT Telkom adalah berupa TV Kabel dan TV Satelit. Ini merupakan jasa yang disediakan oleh PT Telkom dari penyewaan transponden satelit dan mulai tahun 1996 beralih kepada Satelindo, namun PT Telkom terus melanjutkan jasa Stasiun Bumi untuk hubungan telekomunikasi melalui sistem satelit komunikasi.

4. **Internet**; adalah jenis layanan komunikasi melalui internet. Produk PT Telkom untuk layanan ini adalah TelkomNet Instant dengan kode akses 0809-8999. Kemudahan layanan ini adalah pelanggan tidak perlu berlangganan untuk akses ke internet. Selain itu layanan ini juga menyediakan fasilitas *Web Hosting* yang digunakan untuk daftar alamat pribadi maupun perusahaan di internet (URL).
5. **Service**; merupakan jenis layanan yang diluncurkan PT Telkom untuk menyediakan semua informasi yang dibutuhkan oleh pelanggan. Produk dari layanan ini adalah seperti nomor telepon 147. Disamping itu layanan ini juga disewakan kepada pihak korporasi lainnya.

Pada saat ini, PT Telkom semakin berkembang pesat dengan menyajikan pelayanan yang memuaskan terhadap pelanggan. Agar dapat memenuhi visi perusahaan, PT Telkom selalu berinovasi dengan meluncurkan produk dan jasa, serta fitur-fitur yang semakin mempermudah komunikasi serta menarik dan *sophisticated*. Ini dapat dilihat pada produk dan jasa telekomunikasi yang ditawarkan seperti Telkom memo, Nada sela, Trimitra, *Teleconference*, Andara, Lacak, dan yang baru-baru ini diluncurkan yaitu Telkom SMS, dan Telkom *Flexi*. Seluruh Kantor PT Telkom telah meluncurkan semua produk tersebut tidak terkecuali juga PT Telkom Kandatel Jember yang berada di bawah pengawasan Divisi Regional V Jawa Timur.

4.1.2 Gambaran PT Telkom Kandatel Jember

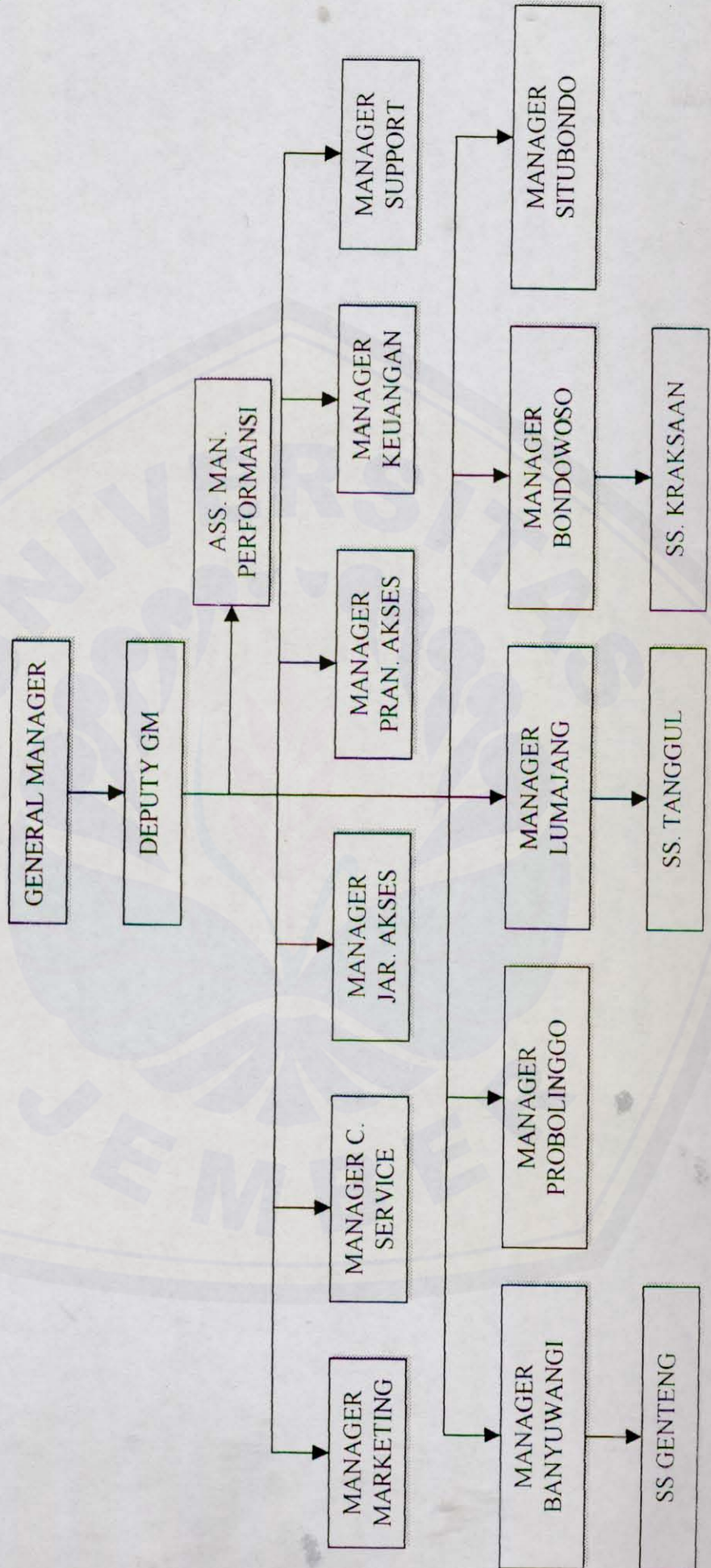
A. Struktur Organisasi PT Telkom Kandatel Jember

Bagi suatu kegiatan usaha atau perusahaan diperlukan suatu organisasi yang baik, baik itu perusahaan kecil atau besar. Semakin besar kegiatan usaha atau perusahaan maka semakin sulit persoalan organisasi yang akan dihadapi, begitu pula sebaliknya. Semakin mudah persoalan mengenai organisasi maka perusahaan dapat dengan mudah menentukan jalan aktivitas usahanya, selain itu juga biaya yang dikeluarkan akan lebih sedikit.

Menurut pola kerja serta lalu lintas wewenang dan tanggung jawab maka bentuk-bentuk organisasi dapat dibedakan dalam bentuk organisasi garis, organisasi fungsional, dan organisasi garis dan *staff*.

Bentuk organisasi PT Telkom adalah bentuk organisasi garis dan staf. Menurut Sumarni dan J. Soeprihanto (1995:152), organisasi garis dan staf (*Line-Staff Organization*) merupakan organisasi yang mana kesatuan perintah tetap dipertahankan, atasan memiliki bawahan tertentu dan bawahan hanya menerima perintah dari seorang atasan saja, dan kepada atasan tersebut bawahan harus bertanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaannya. Dalam hal ini terdapat beberapa orang staf yang bertugas memberi nasehat dan saran dalam bidangnya kepada pemimpin organisasi jika ia mengalami kesulitan dalam memecahkan persoalan organisasi. Pada PT Telkom Kandatel Jember, seorang *General Manager* (sebagai pemimpin) dibantu oleh seorang *Deputy General Manager*, dan *Deputy General Manager* sendiri dibantu oleh beberapa *manager*. Dari bagian itu, masih terdiri lagi dari beberapa bagian yang saling terkait dan saling bekerjasama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Struktur organisasi PT Telkom Kandatel Jember secara umum dapat dilihat pada Gambar 4.1.

STRUKTUR ORGANISASI PT TELKOM KANDATEL JEMBER



Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT Telkom Kandatel Jember
Sumber : PT Telkom Kandatel Jember

B. Tugas dan Tanggung Jawab Unit Kerja PT Telkom Kandatel Jember

Tugas dan tanggung jawab dari masing-masing bagian pada PT Telkom Kandatel Jember adalah sebagai berikut:

1. General Manager

- a. Menangani tugas yang bersifat strategik.
- b. Menangani tugas-tugas yang berorientasi ke luar maupun ke dalam.
- c. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional.
- d. Bertanggung jawab atas penyelenggaraan jasa dan pengelolaan perangkat telekomunikasi dalam area geografis tertentu.

2. Deputy General Manager

- a. Berperan dan bertanggung jawab sebagai pimpinan operasi.
- b. Memberikan kepuasan kepada *customers, stakeholders, dan shareholders* dengan meningkatkan kinerja Datel melalui penyediaan layanan jasa POTS.
- c. Peningkatan pendapatan.
- d. Peningkatan produksi pulsa.
- e. Pengoperasian dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi kewenangannya.

3. Manager Perencanaan Bisnis

- a. Membantu *General Manager* dalam menyusun *Business Plan* Kandatel dan Kancatel.
- b. Menyusun dan menganalisa lingkungan luar.
- c. Menyusun dan menganalisa kapabilitas internal.
- d. Menyediakan rumusan strategik, kebijakan, dan program-program operasi, teknik, pelayanan, pemasaran, pengembangan usaha, investasi, dan pengendalian kinerja Kandatel dan Kancatel.
- e. Menyusun dan mengendalikan mutu, kendali, kepastian mutu (*Total Quality Management / TQM*) Kandatel dan Kancatel.
- f. Menyusun dan menjaga bisnis proses Kandatel dan Kancatel
- g. Menyelenggarakan fungsi manajemen umum lainnya.

4. Manager Support

- a. Menyediakan dukungan pada unit kerja Kandatel dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan sumber daya manusia, logistik dan kualitas.
- b. Melaksanakan administrasi SDM.
- c. Mengelola Belanja dan Data pegawai.
- d. Membina perencanaan dan pengembangan SDM.

5. Manager Keuangan

- a. Merencanakan dan menyediakan dukungan finansial kepada unit-unit di Kandatel.
- b. Menyelenggarakan sistem akuntansi.
- c. Mengelola perbendaharaan.
- d. Mengelola anggaran dan kas.

6. Manager Operasi Harian Jaringan Akses (Ophar Jar Akses)

- a. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan kabel.
- b. Menganalisis, mengevaluasi, dan unjuk kerja jarkab (Jaringan Kabel) serta peningkatan kompetensi SDM.
- c. Merencanakan anggaran dan rehabilitasi serta menggambarkan jaringan kabel.
- d. Menyelenggarakan tata usaha dan logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel dan pengelolaan SSKA / SSKAMAYA (Sistem Informasi *Customer*).
- e. Mengoperasikan pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel, fasilitas sipil dan MDF.

7. Manager Marketing

- a. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi.
- b. Merencanakan penjualan dan promosi.
- c. Mengelola *usage quality improvement*, produksi, serta pelayanan umum.

4. Manager Support

- a. Menyediakan dukungan pada unit kerja Kandatel dalam perencanaan, pendayagunaan, pengembangan sumber daya manusia, logistik dan kualitas.
- b. Melaksanakan administrasi SDM.
- c. Mengelola Belanja dan Data pegawai.
- d. Membina perencanaan dan pengembangan SDM.

5. Manager Keuangan

- a. Merencanakan dan menyediakan dukungan finansial kepada unit-unit di Kandatel.
- b. Menyelenggarakan sistem akuntansi.
- c. Mengelola perbendaharaan.
- d. Mengelola anggaran dan kas.

6. Manager Operasi Harian Jaringan Akses (Ophar Jar Akses)

- a. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasi dan pemeliharaan jaringan kabel.
- b. Menganalisis, mengevaluasi, dan unjuk kerja jarkab (Jaringan Kabel) serta peningkatan kompetensi SDM.
- c. Merencanakan anggaran dan rehabilitasi serta menggambarkan jaringan kabel.
- d. Menyelenggarakan tata usaha dan logistik untuk menunjang pengoperasian dan pemeliharaan jaringan kabel dan pengelolaan SISKAMAYA (Sistem Informasi *Customer*).
- e. Mengoperasikan pemeliharaan dan perbaikan jaringan kabel, fasilitas sipil dan MDF.

7. Manager Marketing

- a. Bertanggung jawab atas pencapaian sasaran pemasaran dan pelayanan jasa telekomunikasi.
- b. Merencanakan penjualan dan promosi.
- c. Mengelola *usage quality improvement*, produksi, serta pelayanan umum.



d. Pengelolaan *customer data base*.

8. Manager Customer Service

- a. Mengelola penyelenggaraan pelayanan jasa telekomunikasi untuk semua produk.
- b. Meningkatkan performansi pelayanan dan menjamin kepastian ketersediaan layanan jasa telekomunikasi.

9. Manager Kantor Cabang Telkom (Kancatel)

- a. Bertanggung jawab dalam mengelola pelayanan di lingkungan area kerjanya melalui identifikasi tingkat kebutuhan, penyediaan layanan jasa POTS, peningkatan *usage* atau produksi, pengoperasian, dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan serta pemberdayaan sumber daya yang menjadi kewenangannya.
- b. Bertanggung jawab mengkoordinir operasional perusahaan dalam lingkup area kerjanya.
- c. Bertanggung jawab mengelola sumber daya yang menjadi kewenangannya untuk pencapaian sasaran unitnya.

10. Senior Supervisor Area Pelayanan

- a. Bertanggung jawab dalam mengelola pelayanan di lingkungan area kerjanya melalui identifikasi tingkat kebutuhan, dan pemeliharaan jaringan akses pelanggan.
- b. Bertanggung jawab mengelola sumber daya yang menjadi kewenangannya untuk mencapai sasaran unitnya.

C. Susunan Organisasi PT Telkom Kandatel Jember

Adapun susunan organisasi PT Telkom Kandatel Jember adalah sebagai berikut:

1. **Manager Marketing** membawahi:
 - a. *Assistant Manager Sales & Promotion*
 - b. *Assistant Manager Usage & Products*
 - c. *Assistant Manager Public Service*

2. **Manager Operasi Harian Jaringan Akses (Ophar Jar Akses)** membawahi:
 - a. *Assistant Manager Sektor*
 - b. *Assistant Manager Operasi & Manager Akses Corporate Customer.*
 - c. *Assistant Manager Akses Non Metal*
 - d. *Assistant Manager Operation Control*
3. **Manager Perencanaan Bisnis** membawahi:
 - a. *Assistant Manager Business Planning*
 - b. *Assistant Manager Access Planning*
 - c. *Assistant Manager Data Jaringan Akses*
 - d. *Assistant Manager Administrasi & Dukungan Akses*
4. **Manager Customer Service** membawahi:
 - a. *Assistant Manager Customer Service*
 - b. *Senior Supervisor Customer Service*
 - c. *Senior Supervisor Telegram*
5. **Manager Support** membawahi:
 - a. *Assistant Manager SDM*
 - b. *Assistant Manager Logistik & Aset*
 - c. *Assistant Manager Management Quality*
6. **Manager Keuangan** membawahi:
 - a. *Assistant Manager Anggaran & Kas*
 - b. *Assistant Manager Akuntansi*

4.1.3 Pengukuran Kinerja Bisnis PT Telkom Kandatel Jember Dilihat Dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Kinerja suatu perusahaan merupakan kondisi *intern* dan *performance* dari setiap bagian yang mendukung perusahaan dalam memenuhi target-target ke arah terwujudnya visi perusahaan. Oleh karena itu, pengukuran atas kinerja perusahaan perlu dilakukan agar dapat diketahui kondisi serta *accomplished* tidaknya program kerja perusahaan dalam meraih target berdasarkan rentang periode yang telah ditetapkan. Melalui pengukuran kinerja ini, akan dapat dilihat tingkat keberhasilan suatu kegiatan yang dilakukan sehingga dari informasi yang diperoleh, dapat

diprediksikan bagaimana kinerja perusahaan, baik secara kualitas maupun kuantitasnya di masa yang akan datang. Informasi mengenai kinerja perusahaan ini nantinya dipakai oleh berbagai pihak untuk melakukan *score-keeping*, *attention directing* dan *decision making*, seperti yang dijelaskan oleh Syakhroza (2002:3) pada bab 2, halaman 12.

Pada kenyataannya, jenis pengukuran kinerja ada beberapa macam. Beberapa diantaranya seperti *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA), *Six Sigma*, dan *Balanced Scorecard*. Saat ini, PT Telkom secara keseluruhan telah menerapkan pengukuran kinerja berdasarkan MBNQA. Tapi sesuai dengan tema studi kasus ini, maka pengukuran kinerja yang dilakukan peneliti terhadap PT Telkom Kandatel Jember adalah dengan pendekatan *balanced scorecard*. Sesuai dengan keterangan sebelumnya, pengukuran dengan *balanced scorecard* dimulai dari visi perusahaan yang kemudian diterjemahkan ke dalam penyusunan strategi dari empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jadi, sebelum melangkah lebih jauh terlebih dahulu perlu disajikan visi dan misi PT Telkom secara keseluruhan.

VISI : *To Become a Leading Infocom Player in the Region.*

MISI :

- a. Memberikan layanan *one stop services* dengan kualitas prima dan harga kompetitif.
- b. Mengelola usaha melalui cara terbaik dengan mengoptimalkan sumber daya manusia yang unggul, teknologi yang kompetitif, serta *business partner* yang sinergi.

A. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sebelum masuk ke pengukuran kinerja keuangan, perlu dijelaskan bahwa terdapat keterbatasan dalam mengukur kinerja keuangan pada PT Telkom Kandatel Jember secara keseluruhan. Selain terbatas hanya mengukur ROA, ROE, dan *Net Profit Margin*, juga rentang periode yang diteliti hanyalah tiga tahun, yaitu mulai dari tahun 2000 sampai dengan 2002. Untuk penghitungan laporan laba / rugi, biaya bunga diasumsikan tidak ada.

1. Laporan Laba / Rugi Komparatif

Dalam menghitung ROA, ROE, dan *Net Profit Margin*, perlu diketahui laporan laba / rugi dan neraca perusahaan. Dari laporan laba / rugi, akan dapat dilihat apakah perusahaan tersebut mengalami laba atau rugi, serta dapat diketahui apakah perusahaan mengalami pertumbuhan atau penurunan dari tahun sebelumnya. Jadi perlu dilakukan komparasi antar tahun agar dapat dilihat kemajuan dari kinerja keuangan, yang merupakan refleksi dari *outcomes* masing-masing faktor pendukung profitabilitas perusahaan (*lead indicators*). Berikut ditampilkan laporan laba / rugi komparatif PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.1 : Laporan L / R Komparatif tahun 2000 sampai dengan 2002

Keterangan	2000 (Rp)	Growth %	2001 (Rp)	Growth %	2002 (Rp)
1. Total Pendapatan	204.975.000.000	13,07	231.762.000.000	25,13	290.003.871.573
2. Total Beban	118.276.310.473	8,92	128.821.322.992	65,65	213.389.769.159
Laba Sebelum Pajak	86.698.689.527	18,73	102.940.677.008	-25,57	76.614.102.414
3. Total Pajak	26.009.606.858		30.882.203.102		22.984.230.724
Laba Setelah Pajak	60.689.082.669	18,73	72.058.473.906	-25,57	53.629.871.690

Sumber: Ringkasan Lampiran 1.

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa secara keseluruhan total pendapatan PT Telkom Kandatel Jember dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Ini dikarenakan bertambahnya pendapatan pada beberapa *item* seperti pendapatan pasang baru, abonemen, pulsa lokal, pulsa SLJJ, restitusi, dan lain-lain (lihat lampiran 1). Jadi rata-rata pendapatan selama tiga tahun tersebut adalah

sebesar Rp 242.246.957.191. Laba setelah pajak selama tiga tahun juga mengalami peningkatan kecuali pada tahun 2002. Walaupun total pendapatannya mengalami peningkatan dari tahun 2001, tapi karena total beban / biaya yang besar maka laba setelah pajaknya menjadi lebih kecil dari tahun 2001. Jadi rata-rata *Earning After Tax* (EAT) selama tiga tahun tersebut adalah sebesar Rp 62.125.809.422.

Untuk mengetahui persentase tingkat pertumbuhan antar laporan laba / rugi yang terjadi dari tahun ke tahun, dapat dilihat pada Tabel 4.2 dan Tabel 4.3.

Tabel 4.2 : Persentase Tingkat Pertumbuhan Komparatif Tahun 2000 – 2001

Keterangan	2000 (Rp)	2001 (Rp)	Growth	Target Accomplished
1. Total Pendapatan	204.975.000.000	231.762.000.000	13,07%	Meningkat
2. Total Beban	118.276.310.473	128.821.322.992	8,92%	Meningkat
Laba Sebelum Pajak	86.698.689.527	102.940.677.008	18,73%	Meningkat
3. Total Pajak	26.009.606.858	30.882.203.102		
Laba Setelah Pajak	60.689.082.669	72.058.473.906	18,73%	Meningkat

Sumber: Ringkasan Lampiran 2.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dalam perolehan total pendapatan dari tahun 2000 ke 2001, yaitu sebesar 13,07%. Artinya PT Telkom Kandatel Jember telah berhasil merealisasikan target perusahaan dalam meningkatkan total pendapatan pada tahun 2001 yaitu sebesar 13,07%. Total beban juga mengalami kenaikan sebesar 8,92% dari tahun sebelumnya. Peningkatan yang drastis terlihat pada *item* beban penyusutan, komisi wartel, *interconnection fee*, dan lain-lain (lihat lampiran 2). Walaupun total beban meningkat, tetapi tidak terlalu mempengaruhi EAT, dalam arti EAT tetap meningkat sebesar 18,73% dari tahun sebelumnya. Target EAT meningkat juga telah terlaksana dengan adanya pertumbuhan sebesar 18,73%.

Tabel 4.3 : Persentase Tingkat Pertumbuhan Komparatif 2001 – 2002

Keterangan	2001 (Rp)	2002 (Rp)	Growth	Target Accomplished
1. Total Pendapatan	231.762.000.000	290.003.871.573	25,13%	Meningkat
2. Total Beban	128.821.322.992	213.389.769.159	65,65%	Meningkat
Laba Sebelum Pajak	102.940.677.008	76.614.102.414	-25,57%	Menurun
3. Total Pajak	30.882.203.102	22.984.230.724		
Laba Setelah Pajak	72.058.473.906	53.629.871.690	-25,57%	Menurun

Sumber: Ringkasan Lampiran 3.

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dalam perolehan total pendapatan dari tahun 2001 ke 2002, yaitu sebesar 25,13%. Artinya PT Telkom Kandatel Jember telah berhasil merealisasikan target perusahaan dalam meningkatkan total pendapatan pada tahun 2002 yaitu sebesar 25,13% dari tahun 2001. Kenaikan yang sangat besar terjadi pada total beban tahun 2002 yaitu sebesar 65,65% dari tahun 2001. Kenaikan ini disebabkan oleh beberapa *item* dalam beban seperti total beban OPHAR, beban umum dan administrasi, dan lain-lain (lihat lampiran 3). Walaupun PT Telkom Kandatel Jember tetap memperoleh laba pada tahun 2002, tetapi oleh karena total beban yang sangat besar dari sebelumnya, maka EAT yang diperoleh jauh lebih kecil dari tahun 2001. Jadi persentase EAT pada tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 25,57% dari tahun 2001. Target EAT untuk meningkat dari tahun 2001 tidak terlaksana karena adanya penurunan tersebut.

2. Neraca Komparatif

Fungsi dari neraca adalah untuk melihat apakah jumlah total aktiva dan total pasiva telah seimbang. Dari neraca juga dapat dilihat perkembangan yang terjadi pada Harta (Total Aktiva), Hutang (*Liabilities*), dan Modal (*Equities*) yang dimiliki PT Telkom Kandatel Jember. Berikut disajikan neraca komparatif PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.4 : Neraca Komparatif tahun 2000 sampai dengan 2002

Keterangan	2000 (Rp)	Growth %	2001 (Rp)	Growth %	2002 (Rp)
AKTIVA					
1. Total Aktiva Lancar	21.899.509.506	15,46	25.284.305.325	10,90	28.039.576.493
2. Total Aktiva Tetap	295.940.872.321	-2,39	288.858.658.958	-11,85	254.627.642.350
3. Total Aktiva Lainnya	634.760.512	1831,17	12.258.282.935	-41,67	7.150.597.045
4. Total Transaksi Internal Perusahaan	0	0	0	0	0
TOTAL AKTIVA	318.475.142.339	2,49	326.401.247.218	-11,21	289.817.815.888
PASIVA					
1. Total Kewajiban	6.708.136.202	121,43	14.853.920.164	-9,15	13.494.779.722
2. Total Ekuitas	311.767.006.137	-0,07	311.547.327.054	-11,31	276.323.036.166
TOTAL PASIVA	318.475.142.339	2,49	326.401.247.218	-11,21	289.817.815.888

Sumber: Ringkasan Lampiran 4

Tabel 4.4 memperlihatkan bahwa total aktiva dari tahun 2000 ke 2001 mengalami peningkatan, sedangkan total aktiva tahun 2002 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Begitu juga dengan total pasiva tahun 2001 yang mengalami peningkatan dari tahun 2000, sedangkan total pasiva tahun 2002 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Untuk melihat persentase perkembangan total aktiva dan total pasiva pada neraca dari tahun ke tahun, dapat dilihat pada Tabel 4.5 dan Tabel 4.6.

Tabel 4.5 : Persentase Tingkat Pertumbuhan Neraca Komparatif Tahun 2000 sampai dengan 2001

Keterangan	2000 (Rp)	2001 (Rp)	Growth	Target Acc.
AKTIVA				
1. Total Aktiva Lancar	21.899.509.506	25.284.305.325	15,46%	Meningkat
2. Total Aktiva Tetap	295.940.872.321	288.858.658.958	-2,39%	Menurun
3. Total Aktiva Lainnya	634.760.512	12.258.282.935	1831,17%	Meningkat
4. Total Transaksi Internal Perusahaan	0	0		
TOTAL AKTIVA	318.475.142.339	326.401.247.218	2,49%	Meningkat
PASIVA				
1. Total Kewajiban	6.708.136.202	14.853.920.164	121,43%	Meningkat
2. Total Ekuitas	311.767.006.137	311.547.327.054	-0,07%	Menurun
TOTAL PASIVA	318.475.142.339	326.401.247.218	2,49%	Meningkat

Sumber: Ringkasan Lampiran 5.

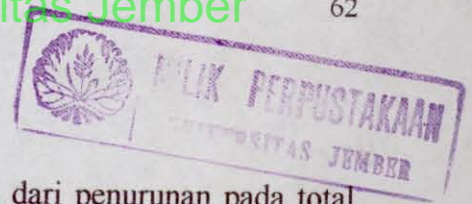
Tabel 4.5 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dalam perolehan total aktiva lancar dari tahun 2000 ke 2001, yaitu sebesar 15,46%. Begitu juga dengan total aktiva lainnya yang meningkat sangat tajam, yaitu sebesar 1831,17% (lihat lampiran 5). Sedangkan total aktiva tetap mengalami penurunan sebesar 2,39%. Walaupun mengalami penurunan, tetapi karena terbantu oleh peningkatan yang tajam dari total aktiva lainnya, maka total aktiva keseluruhan dari tahun 2000 ke 2001 tetap meningkat, yaitu sebesar 2,49%. Untuk total pasiva, karena ini neraca maka juga mengalami kenaikan 2,49% dari tahun 2000, yang terdiri dari kenaikan sebesar 121,43% pada total kewajiban, sedangkan total ekuitas mengalami penurunan sebesar 0,07% dari tahun sebelumnya.

Tabel 4.6 : Persentase Tingkat Pertumbuhan Neraca Komparatif Tahun 2001 sampai dengan 2002

Keterangan	2001 (Rp)	2002 (Rp)	Growth	Target Acc.
AKTIVA				
1. Total Aktiva Lancar	25.284.305.325	28.039.576.493	10,90%	Meningkat
2. Total Aktiva Tetap	288.858.658.958	254.627.642.350	-11,85%	Menurun
3. Total Aktiva Lainnya	12.258.282.935	7.150.597.045	-41,67%	Menurun
4. Total Transaksi Internal Perusahaan	0	0		
TOTAL AKTIVA	326.401.247.218	289.817.815.888	-11,21%	Menurun
PASIVA				
1. Total Kewajiban	14.853.920.164	13.494.779.722	-9,15%	Menurun
2. Total Ekuitas	311.547.327.054	276.323.036.166	-11,31%	Menurun
TOTAL PASIVA	326.401.247.218	289.817.815.888	-11,21%	Menurun

Sumber: Ringkasan Lampiran 6.

Tabel 4.6 menunjukkan bahwa terjadi peningkatan dalam perolehan total aktiva lancar dari tahun 2001 ke 2002, yaitu sebesar 10,90%. Sedangkan total aktiva tetap dan total aktiva lainnya mengalami penurunan masing-masing sebesar 11,85% dan 41,67%, dikarenakan beberapa *item* yang mengalami penurunan (lihat lampiran 6). Ini menyebabkan total aktiva keseluruhan tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 11,21% dari tahun sebelumnya. Sama seperti total aktiva keseluruhan, total pasiva tahun 2002



mengalami penurunan sebesar 11,21%. Ini terdiri dari penurunan pada total kewajiban yaitu 9,15%, dan penurunan total ekuitas sebesar 11,31% dari tahun 2001.

3. *Return On Asset / Return On Investment (ROA / ROI)*

Return On Asset (ROA) atau tingkat pengembalian aset, adalah merupakan pembagian antara keuntungan bersih (dari laporan laba / rugi) dan total aktiva (neraca) yang dinyatakan dalam persentase. Rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya, yang kadang-kadang disebut sebagai tingkat pengembalian atas investasi atau *Return On Investment (ROI)*. Nilai persentase ROA yang semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik. Untuk mengukur perkembangan ROA PT Telkom Kandatel Jember, maka diperlukan perhitungan ROA untuk tahun 2000 sampai dengan 2002. Berikut adalah perhitungan ROA komparatif PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.7 : Perhitungan ROA Komparatif dari tahun 2000 sampai 2002

Keterangan	2000	Growth %	2001	Growth %	2002	Average ROA Periode 2000 - 2002
<i>Return On Asset (ROA)</i>	27,07%	16,51	31,54%	-16,23	26,42%	28,34%

Sumber: Ringkasan Analisis Sistem Finansial *Du Pont* (Lampiran 7, 8, dan 9)

Tabel 4.7 menunjukkan bahwa tingkat pengembalian aset PT Telkom Kandatel Jember mengalami sedikit fluktuasi. Ini terlihat dari ROA tahun 2000 yang semula sebesar 27,07% mengalami kenaikan sebesar 16,51% menjadi 31,54% pada tahun 2001. Tapi kemudian mengalami penurunan sebesar 16,23% sehingga menjadi 26,42% pada tahun 2002. Jadi rata-rata ROA dari tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebesar 28,34%.

4. Return On Equity (ROE)

Merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak atau *Earning After Tax* (EAT) terhadap modal sendiri (*Equity*). Semakin tinggi nilai persentase ROE menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik, karena berarti bisnis / kegiatan yang dilakukan memberikan pengembalian hasil yang menguntungkan bagi pemilik modal yang menginvestasikan modal mereka ke dalam perusahaan. Berikut disajikan perhitungan ROE Komparatif PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.8 : Perhitungan ROE Komparatif dari tahun 2000 sampai 2002

Keterangan	2000	Growth %	2001	Growth %	2002	Average ROE Periode 2000 - 2002
Return On Equity (ROE)	27,62%	9,63	30,28%	-8,16	27,81%	28,57%

Sumber: Ringkasan Analisis Sistem Finansial *Du Pont* (Lampiran 7, 8, dan 9)

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa tingkat pengembalian modal sendiri PT Telkom Kandatel Jember mengalami sedikit fluktuasi. Ini terlihat dari ROE tahun 2000 yang semula sebesar 27,62% mengalami kenaikan sebesar 9,63% menjadi 30,28%. Ini berarti pada tahun 2001, kinerja perusahaan mengalami peningkatan sebesar 9,63% dari tahun sebelumnya. Tapi pada tahun 2002, ROE mengalami penurunan sebesar 8,16% dari tahun sebelumnya menjadi 27,81%. Ini artinya kinerja perusahaan khususnya untuk ROE mengalami penurunan sebesar 8,16% dari tahun 2001, yang akhirnya menjadi sebesar 27,81%. Jadi rata-rata ROE dari tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebesar 28,57%.

5. Keuntungan Bersih (*Net Profit Margin*)

Adalah merupakan keuntungan bersih setelah pajak (*net profit after taxes* = EAT) dibagi total pendapatan, dan dinyatakan dalam persentase. Kinerja perusahaan akan semakin baik apabila semakin tinggi nilai persentase keuntungan bersih dibandingkan total pendapatan. Berikut adalah perhitungan *Net Profit Margin* Komparatif PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.9 : Perhitungan *Net Profit Margin* Komparatif dari tahun 2000 sampai 2002

Keterangan	2000 (Rp)	2001 (Rp)	2002 (Rp)
1. Laba Setelah Pajak	60.689.082.669	72.058.473.906	53.629.871.690
2. Total Pendapatan	204.975.000.000	231.762.000.000	290.003.871.573
Net Profit Margin ((1) / (2) x 100%)	29,61%	31,09%	18,49%
<i>Average Net Profit Margin</i> Periode 2000 - 2002			26,40%

Sumber: Lampiran 1 diolah.

Pada Tabel 4.9 terlihat bahwa *Net Profit Margin* (NPM) pada tahun 2000 adalah sebesar 29,61%. Ini berarti PT Telkom Kandatel Jember menghasilkan 29,61% laba bersih dari total pendapatan, atau dengan kata lain, dari setiap rupiah pendapatan yang diterima PT Telkom Kandatel Jember menghasilkan laba bersih sebesar 29.61 sen rupiah. Begitu juga dengan tahun 2001 yang mana NPM adalah sebesar 31,09% yang artinya PT Telkom Kandatel Jember menghasilkan 31,09% laba bersih dari total pendapatan, atau dengan kata lain, dari setiap rupiah pendapatan yang diterima PT Telkom Kandatel Jember menghasilkan laba bersih sebesar 31.09 sen rupiah. Juga untuk tahun 2002 yang menghasilkan NPM sebesar 18,49% yang artinya PT Telkom Kandatel Jember menghasilkan 18,49% laba bersih dari total pendapatan, atau dengan kata lain, dari setiap rupiah pendapatan yang diterima PT Telkom Kandatel Jember menghasilkan laba bersih sebesar 18.49 sen rupiah. Jadi rata-rata NPM dari tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebesar 26,40%, yang artinya dari total pendapatan PT Telkom Kandatel

Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002, rata-rata laba bersih yang diterima adalah sebesar 26,40%, atau dari setiap rupiah pendapatan yang diterima PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002 menghasilkan rata-rata laba bersih sebesar 26.40 sen rupiah.

B. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam mengukur perspektif pelanggan pada PT Telkom Kandatel Jember, peneliti hanya akan mengukur *Customer Acquisition (CA)*, *Customer Satisfaction Index (CSI)*, *Customer Dissatisfaction Index (CDI)*, dan *Customer Loyalty Index (CLI)*. Rentang periode yang diukur untuk tolok ukur CA adalah dari tahun 2000 sampai dengan 2002, dan penghitungan didasarkan pada jumlah Satuan Sambungan Telepon (SST). Khusus untuk penghitungan CSI, CDI, dan CLI periode yang diukur hanyalah 2002 –2003, dan merupakan adaptasi dari hasil *survey* dengan menggunakan kuesioner yang dilakukan oleh *Marketing Research Specialist (MARS)* – PT Capricorn Mars Indotama, Jakarta untuk PT Telkom Kandatel Jember.

1. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Mengukur *Customer Acquisition (CA)*, adalah untuk mengetahui tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Dalam penelitian ini, perolehan pelanggan diidentikkan dengan penambahan perolehan Satuan Sambungan Telepon (SST). Rumus CA adalah:

$$\text{Tingkat Akuisisi} = \frac{\text{Perolehan SST baru selama 1 periode}}{\text{Jumlah rata - rata SST selama 1 periode}} \times 100\%$$

Berikut adalah perhitungan CA pada PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan tahun 2002.

Tabel 4.10 : Persentase Akuisisi Pelanggan untuk tahun 2000 – 2002

Keterangan	Jumlah SST	Perolehan Pelanggan Baru $\Sigma SST_t - \Sigma SST_{t-1}$	Average SST $((2+3+4) / 3)$	CA (%)
Satuan Sambungan Telepon (SST)				
Tahun 1999 (1)	124.339	-		
Tahun 2000 (2)	144.075	19.736	160.886	12,27%
Tahun 2001 (3)	162.282	18.207	160.886	11,32%
Tahun 2002 (4)	176.300	14.018	160.886	8,71%

Dari tabel 4.10 dapat dilihat bahwa jumlah Satuan Sambungan Telepon (SST) dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Ini terlihat dari bertambahnya jumlah SST tahun 2000 sebesar 19.736 SST dari tahun 1999 yang sebesar 124.339 SST menjadi 144.075 SST, dengan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 12,27%. Sedangkan tahun 2001 dengan peningkatan sebesar 18.201 SST dari 144.075 SST pada tahun 2000, menjadi 162.282 SST pada tahun 2001, dengan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 11,32%. Pada tahun 2002, jumlah SST mengalami peningkatan lagi sebesar 14.018 SST menjadi 176.300 SST, dengan tingkat akuisisi pelanggan sebesar 8,71%.

2. *Marketing Research Specialist (MARS) Survey*

Survey yang telah dilakukan oleh *Marketing Research Specialist (MARS)* ini dimaksudkan untuk menentukan indikator-indikator kunci (*benchmark*) performansi pelayanan sehingga PT Telkom Kandatel Jember dapat meningkatkan pelayanan secara efektif dan efisien. *Research design* yang digunakan adalah *Descriptive / Quantitative Research*. Penelitian mereka dilakukan dengan jalan mewawancarai responden dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur (*structured questionnaires*), serta wawancara secara langsung (*face to face – personal*). Pengumpulan data dilakukan pada periode Mei sampai dengan Juni 2003.

a. Populasi (*Universe*) dan Target Responden

Populasi dari *survey* mereka adalah seluruh pelanggan PT Telkom Kandatel Jember dari seluruh segmen yang dilayani PT Telkom. Untuk dapat mempresentasikan seluruh segmen pelanggan yang ada, target responden *survey* dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu: *Base Respondent* dan *Quota Respondent*. *Base Respondent* mempresentasikan populasi / *universe*, sedangkan *Quota Respondent* digunakan untuk melihat performansi layanan per segmen, yang mana terdiri dari *Pre-Install / Install*, *Fault Handling*, dan *Wartel*. Berbeda dengan Kandatel-Kandatel lainnya, untuk PT Telkom Kandatel Jember tidak ada kuota untuk segmen pelanggan korporat (*corporate*).

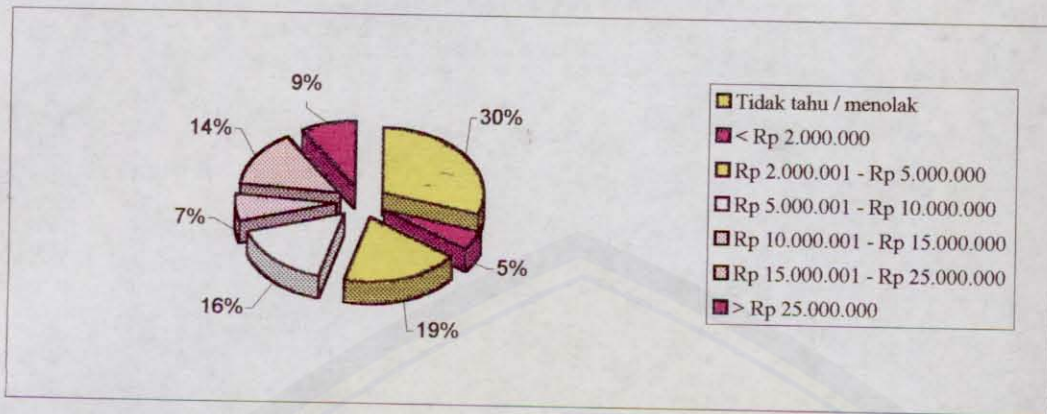
Total responden yang diwawancara dalam penelitian di PT Telkom Kandatel Jember adalah 641 orang, yang terdiri dari:

1. *Non Corporate* : 407 responden
2. Pasang Sambungan Baru (PSB) : 52 responden
3. *Fault Handling* : 62 responden
4. *Wartel* : 120 responden

b. Profil Pelanggan

1. Profil Pelanggan *Corporate*

Berdasarkan pengeluaran untuk telekomunikasi perusahaan setiap bulan, persentase terbesar terletak pada kelompok pelanggan *corporate* dengan pengeluaran antara Rp 2.000.001 – Rp 5.000.000 (19%), dan Rp 5.000.001 – Rp 10.000.000 (16%). Sedangkan persentase terkecil terletak pada pelanggan *corporate* dengan pengeluaran per bulan kurang dari Rp 2.000.000, yaitu sebesar 5%.



Gambar 4.2 : Pengeluaran Telekomunikasi Perusahaan Pelanggan *Corporate*
 Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Selain pengeluaran telekomunikasi per bulan, profil responden *corporate* juga dapat dilihat dari segi jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pendidikan terakhir yang ditamatkan, dan usia. Tabel 4.11 berikut memperlihatkan profil pelanggan *corporate* secara detail, dimana pelanggan *corporate* dibagi menjadi responden DM, IT, dan Billing.

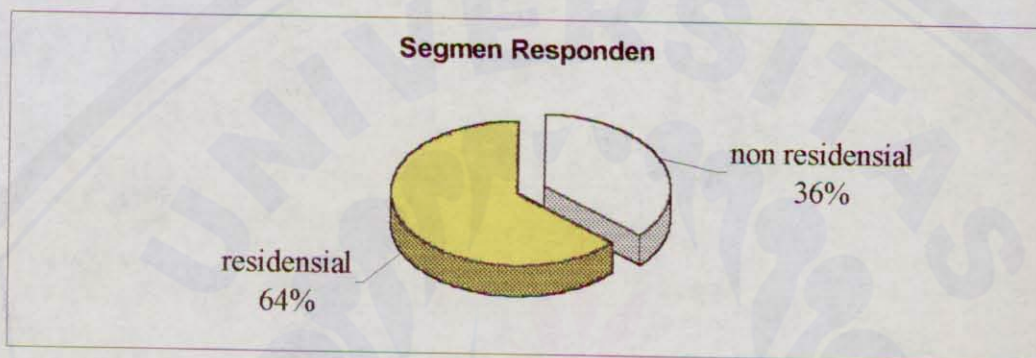
Tabel 4.11 : Profil Pelanggan *Corporate*

Keterangan	Resp. DM	Resp. IT	Resp. Billing
Jenis Kelamin			
Pria	88	100	73
Wanita	12	0	27
Status Pernikahan			
Belum	9	0	9
Sudah	91	100	91
Pendidikan			
SLTA	30		18
Ak. / Dipl.	6		9
Sarjana (S1)	61	100	73
Pasca Sarjana	3		
Usia	Total		
25 - 35 thn	28		
35 - 45 thn	37		
45 - 55 thn	33		
55 - 60 thn	2		

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

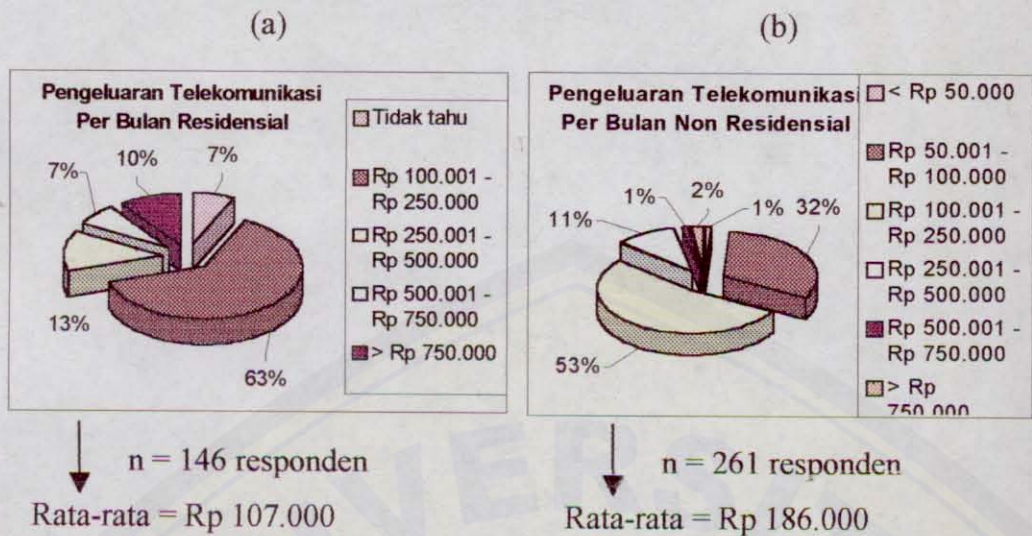
2. Profil Pelanggan *Non Corporate*

Responden pelanggan *non corporate* dibagi menjadi dua kelompok, yaitu responden *residensial* dan responden *non residensial*, yang dalam penelitian ini diperoleh perbandingan 64 : 36. Responden *non residensial* adalah pelanggan yang tercatat di PT Telkom Kandatel Jember sebagai pelanggan *residensial* tapi menggunakan telepon untuk kepentingan bisnis.



Gambar 4.3 : Pengeluaran Telekomunikasi Pelanggan *Non Corporate*
Sumber diadaptasi dari hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Berikut adalah gambar 4.4 yang menunjukkan persentase pengeluaran telekomunikasi per bulan bagi pelanggan residensial dan non residensial.



Gambar 4.4 : Persentase Pengeluaran Telekomunikasi Per Bulan Residensial dan Non Residensial

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Pada gambar 4.4(a), berdasarkan pengeluaran untuk telekomunikasi setiap bulan, pengeluaran paling banyak pada kelompok responden *residensial* adalah Rp 100.001 – Rp 250.000 (63%) dengan pengeluaran rata-rata per bulan Rp 107.000. Persentase terkecil pelanggan *residensial* adalah pada pengeluaran antara Rp 500.001 – Rp 750.000 (7%). Sedangkan pada gambar 4.4(b), pengeluaran rata-rata untuk *non residensial* adalah Rp 186.000 dengan persentase terbesar pada pengeluaran antara Rp 100.001 – Rp 250.000 (53%). Persentase terkecil adalah pada pengeluaran antara Rp 500.001 – Rp 750.000.

Selain pengeluaran telekomunikasi per bulan, profil responden *non corporate* juga dapat dilihat dari segi jenis kelamin, status pernikahan, tingkat pendidikan terakhir, dan pengeluaran rata-rata rumah tangga per bulan.

Tabel 4.12 : Profil Pelanggan *Non Corporate* (dalam %)

Keterangan	Total	Residensial	Non Residensial
Base: Semua Resp.	407	261	146
Jenis Kelamin			
Pria	48,89%	44,06%	57,53%
Wanita	51,11%	55,94%	42,47%
Status Pernikahan			
Belum	16,46%	18,39%	13,01%
Sudah	83,53%	81,61%	86,98%
Pendidikan			
SLTP	6,63%	5,36%	8,90%
SLTA	43,49%	44,06%	42,47%
Ak. / Diploma	10,32%	11,11%	8,90%
Sarjana/Pasca S.	39,56%	39,47%	39,72%
Pengeluaran Rata-rata Rumah Tangga per bulan			
< Rp 800.000	27,76%	25,67%	31,51%
Rp 800.001 - Rp 1.200.000	20,39%	24,14%	13,70%
Rp 1.200.001 - Rp 2.000.000	27,76%	32,95%	18,49%
> Rp 2.000.000	23,58%	17,24%	34,93%

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

3. Profil Pelanggan Pasang Sambungan Baru (PSB)

Dalam penelitian mengenai pelanggan PSB, profil responden yang dibahas meliputi usia, pekerjaan, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, dan kelompok berdasarkan pengeluaran rata-rata rumah tangga per bulan.

Tabel 4.13 : Profil Pelanggan PSB (dalam %) - Base : Semua Responden

Keterangan	Persentase	Keterangan	Persentase
Usia		Status Pernikahan	
17 - 24 thn	13%	Belum	15%
25 - 35 thn	37%	Sudah	85%
> 35 thn	50%	Pendidikan	
Pekerjaan		SD - SLTP	17%
Tidak bekerja	23%	SLTA	42%
Pelajar	7%	Ak. / +	41%
Bekerja	70%	Pengeluaran Rata-rata RT per bulan	
Jenis Kelamin		< Rp 500.000	11%
Pria	67%	Rp 500.001 - Rp 800.000	32%
Wanita	33%	> Rp 800.000	55%

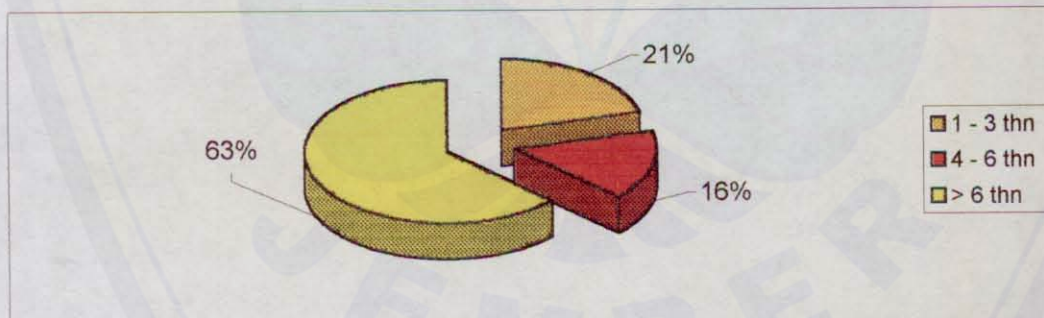
4. Profil Pelanggan *Fault Handling*

Dalam profil pelanggan *Fault Handling*, yang dibahas meliputi usia responden, pekerjaan, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan terakhir, dan kelompok berdasarkan pengeluaran rata-rata rumah tangga per bulan.

Tabel 4.14 : Profil Pelanggan *Fault Handling* (dalam %) – Base: Semua Responden

Keterangan	Persentase	Keterangan	Persentase
Usia		Status Pernikahan	
17 – 24 thn	6%	Belum	18%
25 – 35 thn	29%	Sudah	82%
> 35 thn	65%	Pendidikan	
Pekerjaan		SD - SLTP	15%
Tidak bekerja	21%	SLTA	42%
Pelajar	3%	Ak. / +	43%
Bekerja	76%	Pengeluaran Rata-rata RT per bulan	
Jenis Kelamin		< Rp 500.000	5%
Pria	58%	Rp 500.001 - Rp 800.000	39%
Wanita	42%	> Rp 800.000	56%

Sumber diadaptasi dari hasil penelitian MARS, tahun 2003.



Gambar 4.5 : Lama Berlangganan Telkom Pelanggan *Fault Handling* (dalam %) Base : Semua Responden

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Pada Gambar 4.5, terlihat bahwa pelanggan *fault handling* yang berlangganan di atas 6 tahun memiliki persentase paling banyak yaitu 63%, diikuti pelanggan *fault handling* yang berlangganan antara 1 sampai 3 tahun, yaitu 21%, dan terakhir adalah pelanggan *fault handling* yang berlangganan antara 4 sampai 6 tahun, yaitu sebesar 16%.

5. Profil Pengunjung Wartel

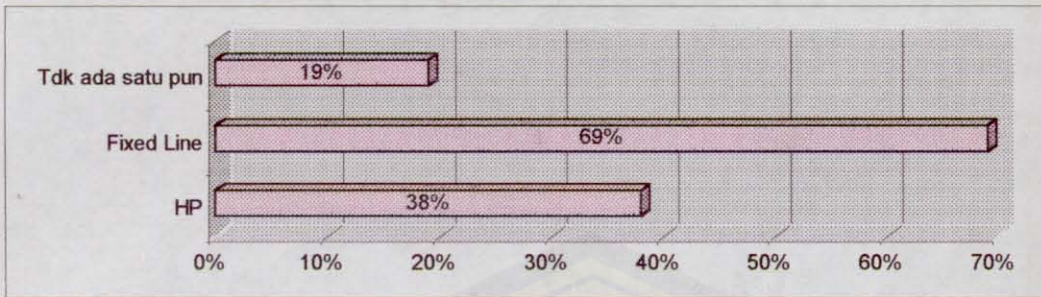
Dalam profil pengunjung wartel, yang dibahas adalah usia responden, pekerjaan, jenis kelamin, status pernikahan, pendidikan, dan kelompok berdasarkan pengeluaran rata-rata rumah tangga per bulan responden.

Tabel 4.15 : Profil Pengunjung Wartel (dalam %) – Base : Semua Responden

Keterangan	Persentase	Keterangan	Persentase
Usia		Status Pernikahan	
17 - 24 thn	78%	Belum	79%
25 - 35 thn	12%	Sudah	21%
> 35 thn	10%	Pendidikan	
Pekerjaan		SD - SLTP	9%
Tidak bekerja	13%	SLTA	63%
Pelajar	62%	Ak. / +	28%
Bekerja	25%	Pengeluaran Rata-rata RT per bulan	
Jenis Kelamin		< Rp 500.000	36%
Pria	54%	Rp 500.001 - Rp 800.000	24%
Wanita	46%	> Rp 800.000	40%

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Selain faktor demografi tersebut, profil responden juga membahas fasilitas telepon yang dimiliki oleh responden penelitian wartel. Ini dapat dilihat pada Gambar 4.6.



Gambar 4.6 : Fasilitas Telepon yang Dimiliki Pengunjung Wartel (dalam %)

Base : Semua Responden

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Gambar 4.6 memperlihatkan tentang fasilitas telepon yang dimiliki pengunjung wartel, yang mana urutan pertama ditempati oleh *fixed line*, yaitu sebesar 69%, diikuti pengunjung wartel yang tidak memiliki fasilitas telepon, yaitu 19%. Terakhir adalah pengunjung yang memiliki *hand phone* (HP), yaitu sebesar 38%.

3. *Customer Satisfaction Index* (CSI) PT Telkom Kandatel Jember

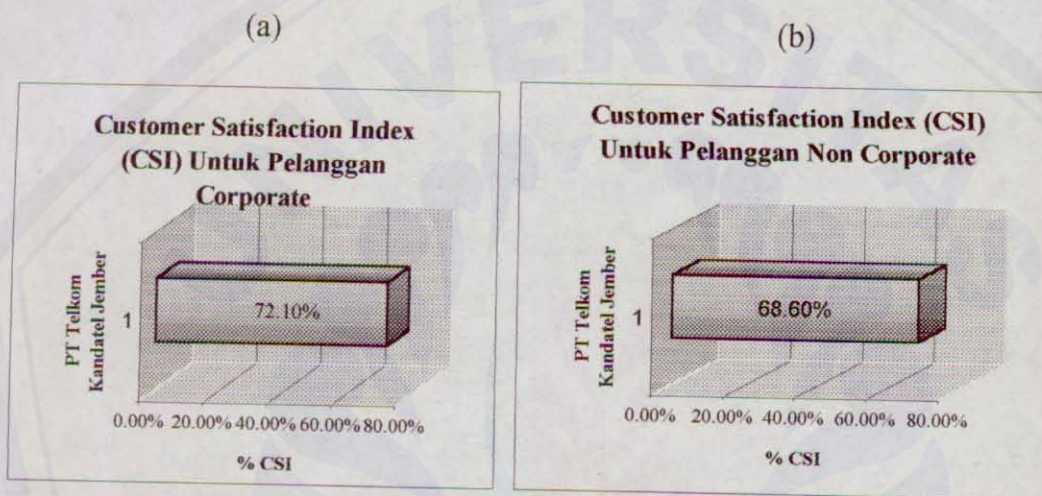
Dua indeks utama dalam penilaian kinerja layanan PT Telkom Kandatel Jember yang dibahas adalah CSI dan CDI. Metodologi analisis data yang digunakan oleh MARS untuk CSI, dihitung sebagai jumlah persentase TTB (*Top Two Boxes*), yaitu persentase responden yang menyatakan puas (skala = 4) atau sangat puas (skala = 5) terhadap pelayanan PT Telkom Kandatel Jember secara keseluruhan. Sementara CDI merupakan presentasi pelanggan yang tidak puas (kode 2) dan sangat tidak puas (kode 1) terhadap pelayanan PT Telkom Kandatel Jember.

Tabel 4.16 : *Customer Satisfaction Index* (CSI) PT Telkom Kandatel Jember

Kandatel	CSI (%)		Growth (%)
	2002	2003	
Jember	67,80	68,92	1,12

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Menurut Tabel 4.16, secara keseluruhan terlihat bahwa PT Telkom Kandatel Jember memiliki CSI yang pada tahun 2002 mencapai 67,80%. Ini berarti sebanyak 67,80% dari responden yang mewakili seluruh pelanggan merasa sangat puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember. Pada tahun 2003, CSI PT Telkom Kandatel Jember adalah 68,92%, yaitu meningkat sebesar 1,12% dari tahun sebelumnya. Ini berarti sebanyak 68,92% responden merasa sangat puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember untuk tahun 2003.



Gambar 4.7 : CSI PT Telkom Kandatel Jember Tahun 2003 Menurut Jenis Pelanggan *Corporate* dan *Non Corporate*

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Pada Gambar 4.7(a) yaitu CSI *Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember memperoleh CSI sebesar 72,1%. Itu berarti sebanyak 72,1% responden pelanggan *corporate* merasa sangat puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember. Sedangkan pada Gambar 4.7(b) yaitu CSI *Non Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember memperoleh CSI sebesar 68,6%. Jadi sebanyak 68,6% responden pelanggan *non corporate* merasa sangat puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember.

4. Customer Dissatisfaction Index (CDI) PT Telkom Kandatel Jember

Tabel 4.17 : Customer Dissatisfaction Index (CDI) PT Telkom Kandatel Jember

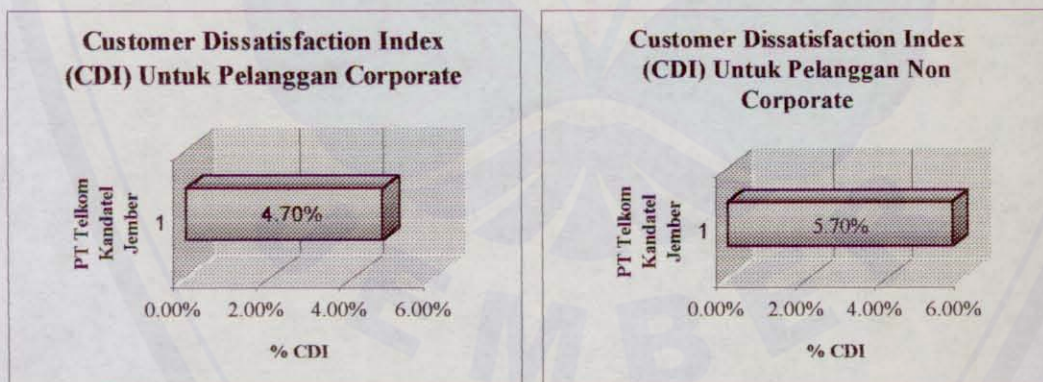
Kandatel	CDI (%)		Growth (%)
	2002	2003	
Jember	0,80	5,55	-4,75

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Menurut Tabel 4.17, pada tahun 2002 secara keseluruhan terlihat bahwa PT Telkom Kandatel Jember memiliki CDI sebesar 0,80%. Ini berarti hanya sebanyak 0,80% dari responden yang mewakili seluruh pelanggan yang merasa sangat tidak puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember. Pada tahun 2003, secara keseluruhan CDI PT Telkom Kandatel Jember adalah 5,55%, yaitu menurun sebesar 4,75% dari tahun sebelumnya. Ini berarti ketidakpuasan pelanggan meningkat sebesar 4,75% dari tahun sebelumnya. Sebanyak 5,55% responden merasa sangat tidak puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember untuk tahun 2003.

(a)

(b)



Gambar 4.8 : CDI PT Telkom Kandatel Jember Tahun 2003 Menurut Jenis Pelanggan *Corporate* dan *Non Corporate*

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Pada Gambar 4.8(a) yaitu CDI *Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember mengalami CDI sebesar 4,7%. Itu berarti sebanyak 4,7% responden pelanggan *corporate* merasa sangat tidak puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember. Sedangkan pada Gambar 4.8(b) yaitu CDI *Non Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember mengalami CDI sebesar 5,7%. Jadi sebanyak 5,7% responden pelanggan *non corporate* merasa sangat tidak puas terhadap kinerja pelayanan PT Telkom Kandatel Jember.

5. Indeks Loyalitas Pelanggan – *Customer Loyalty Index (CLI)*

Perhitungan dan pembahasan *Customer Loyalty Index (CLI)* oleh MARS, dilakukan dengan dua metode. Pada metode pertama dilakukan perhitungan seperti tahun 2002, sedangkan metode kedua dengan alternatif cara perhitungan baru. Perbedaan kedua metode adalah dalam memberikan ‘bobot’ untuk jawaban pada pertanyaan yang berhubungan dengan CLI. Pertanyaan yang digunakan dalam CLI adalah:

“Bila saat ini ada perusahaan jasa telekomunikasi seperti PT Telkom (yang harga dan kemampuannya sama dengan PT Telkom), bagaimana kemungkinan anda untuk menggunakan jasa perusahaan tersebut?”

1. Saya pasti akan menggunakan jasa layanan dari perusahaan tersebut = 1
2. Saya mungkin menggunakan jasa layanan dari perusahaan tersebut = 2
3. Saya pasti tetap menggunakan jasa layanan dari perusahaan tersebut = 3

Perhitungan kedua metode tersebut adalah:

Metode 1:

$$CLI = \frac{(\text{Frek. Kode 2}) \times (0.5) + (\text{Frek. Kode 3}) \times (1.0)}{100} \times 100\%$$

Metode 2:

$$CLI = \frac{(\text{Frek. Kode 3}) \times (1.0)}{100} \times 100\%$$

Jadi untuk metode 2, hanya menggunakan jawaban kode nomor 3, dan tidak mempertimbangkan jawaban baik kode 1 maupun kode 2.

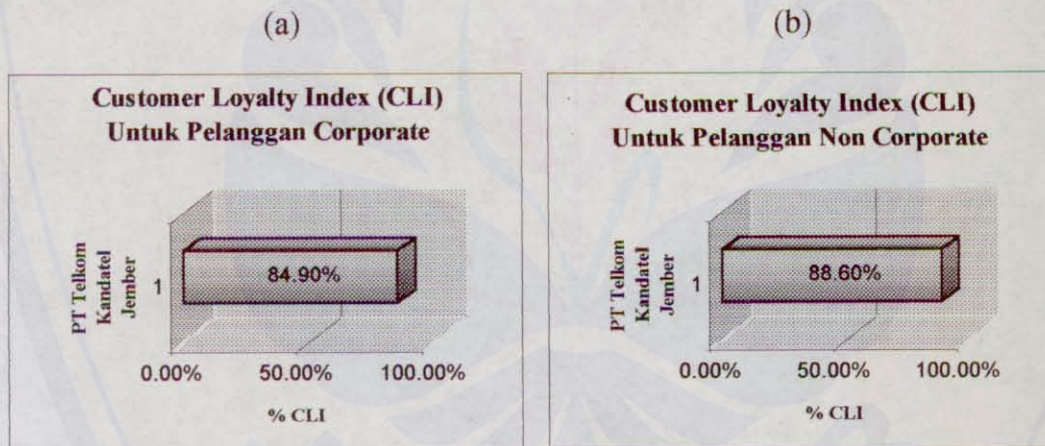
I. CLI (Metode 1)

Tabel 4.18 : *Customer Loyalty Index (CLI) PT Telkom Kandatel Jember*

Kandatel	CLI (%)		Growth (%)
	2002	2003	
Jember	88,00	88,58	0,58

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Menurut tabel perhitungan metode 1 di atas, pada tahun 2002 terlihat bahwa PT Telkom Kandatel Jember memiliki CLI sebesar 88%. Ini berarti sebanyak 88% dari responden yang mewakili seluruh pelanggan masih tetap setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember. Pada tahun 2003, CLI PT Telkom Kandatel Jember adalah 88,58%, yaitu meningkat sebesar 0,58% dari tahun sebelumnya. Ini berarti sebanyak 88,58% dari responden masih setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember.



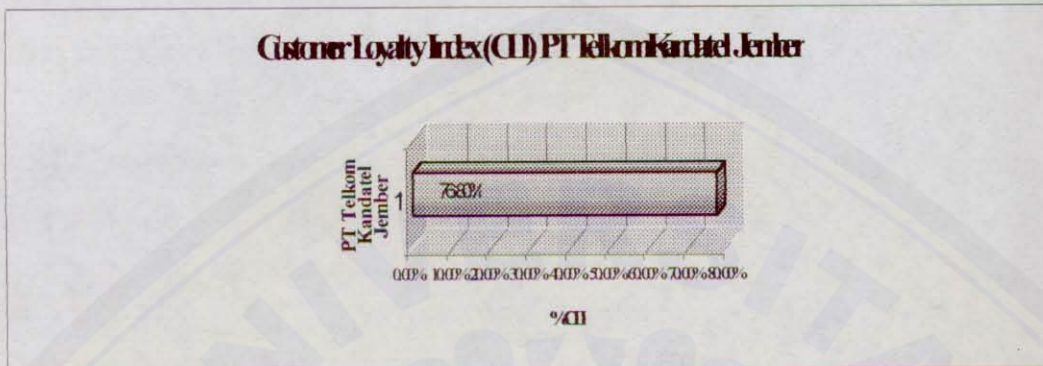
Gambar 4.9 : CLI Menurut Pelanggan Corporate dan Non Corporate

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Pada Gambar 4.9(a) yaitu CLI *Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember memperoleh CLI sebesar 84,9%. Itu berarti sebanyak 84,9% responden pelanggan *corporate* masih setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember. Sedangkan pada Gambar 4.9(b) yaitu CLI *Non Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember memperoleh CLI sebesar 88,6%. Jadi sebanyak 88,6%

responden pelanggan *non corporate* masih setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember.

II. CLI (Metode 2)



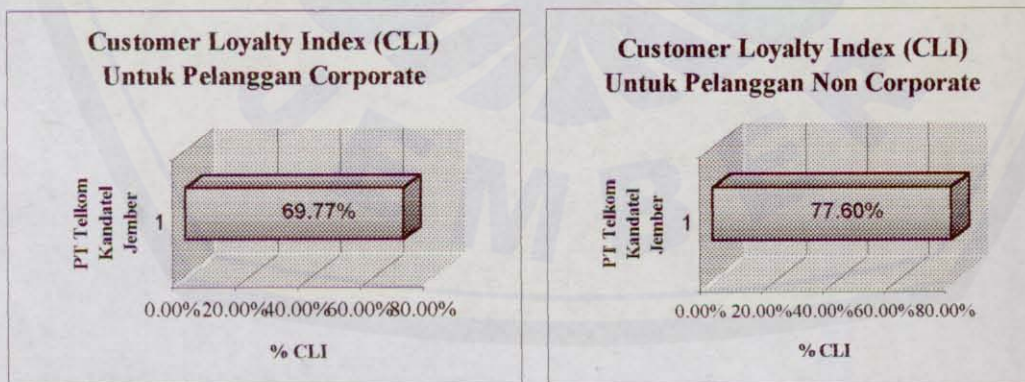
Gambar 4.10 : *Customer Loyalty Index (CLI) PT Telkom Kandatel Jember*

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Pada Gambar 4.10 di atas, terlihat PT Telkom Kandatel Jember memperoleh hasil CLI sebesar 76,8%. Ini berarti secara keseluruhan, sebanyak 76,8% dari responden pelanggan masih setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember.

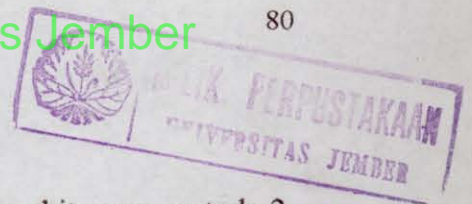
(a)

(b)



Gambar 4.11 : *CLI Menurut Pelanggan Corporate dan Non Corporate*

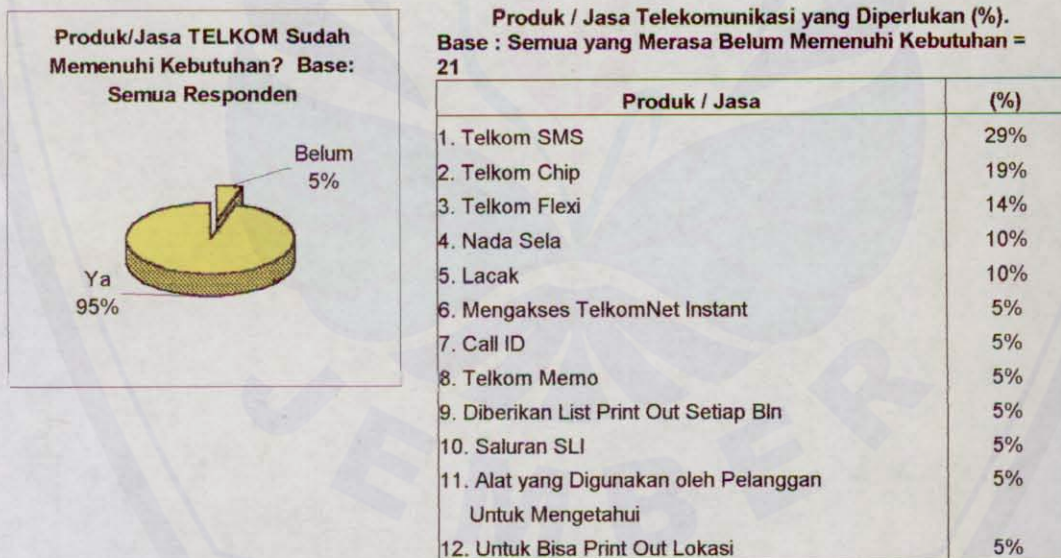
Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.



Pada Gambar 4.11(a) yaitu CLI *Corporate* dengan perhitungan metode 2, PT Telkom Kandatel Jember memperoleh CLI sebesar 69,77%. Itu berarti sebanyak 69,77% responden pelanggan *corporate* masih setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember. Sedangkan untuk CLI *Non Corporate*, PT Telkom Kandatel Jember memperoleh CLI sebesar 77,6%. Jadi sebanyak 77,6% responden pelanggan *non corporate* masih setia menggunakan jasa telekomunikasi pada PT Telkom Kandatel Jember.

6. Perkiraan Kebutuhan Telekomunikasi Tahun 2004

Hampir seluruh (95%) pelanggan *non corporate* merasa layanan PT Telkom Kandatel Jember sudah dapat memenuhi kebutuhan mereka akan jasa telekomunikasi. Beberapa kebutuhan yang disebutkan oleh mereka yang merasa belum terpenuhi semua kebutuhannya antara lain Telkom SMS, dan Telkom *Flexi*.



Gambar 4.12 : Kebutuhan Terhadap Layanan Telekomunikasi – Pelanggan *Non Corporate*

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Secara keseluruhan, dapat diambil kesimpulan bahwa SMS via Telepon, Telkom *Chip*, Telkom *Flexi*, dan TelkomNet Instant merupakan kebutuhan akan produk telekomunikasi yang dibutuhkan oleh pelanggan *non corporate* tahun 2004.

Tabel 4.19 : Kebutuhan Terhadap Layanan Telkom Berdasarkan Jenis Responden Pelanggan *Non Corporate* (%)

Keterangan	Residensial (n=261)	Non Residensial (n=146)
Tidak / Belum Tahu	79	70
Lacak	2	1
Telkom Klip	2	1
Fax	1	4
Telkom Flexi	1	6
TelkomNet Instant	3	3
Telkom SMS	11	12

Sumber: Merupakan hasil penelitian MARS, tahun 2003.

Berdasarkan tabel di atas, sebanyak 79 dari 261 responden pelanggan *residensial* dan 70 dari 146 responden pelanggan *non residensial* mengaku tidak tahu apa yang dibutuhkan mereka. Urutan kedua diduduki oleh kebutuhan akan layanan berupa Telkom SMS, yaitu 11 responden dari pelanggan *residensial*, dan 12 responden dari pelanggan *non residensial*. Yang lain seperti kebutuhan akan Telkom *Flexi*, TelkomNet Instant, *Fax*, dan lain-lain menduduki peringkat ketiga, dan seterusnya.

C. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal-Business-Process Perspective*)

Dalam mengukur perspektif proses bisnis internal pada PT Telkom Kandatel Jember ini, peneliti hanya akan mengukur kinerja proses inovasi (*innovation index*) dan kinerja proses operasi (*Average Return Per Unit*). Rentang waktu yang dijadikan dasar penelitian adalah dari tahun 2000 sampai dengan 2002. Khusus untuk Indeks Inovasi, data yang diperoleh merupakan hasil akhir dari perhitungan indeks tersebut.

1. Indeks Inovasi (*Innovation Index*)

Agar dapat terjadi *continuous improvement* pada perusahaan, diperlukan inovasi-inovasi baru yang dinamis pada produk dan jasa yang ditawarkan, karena dengan ini bisa membantu mempertahankan posisi perusahaan di dalam lingkungan bisnis. Pengertian inovasi dalam penelitian ini, adalah hasil karya SDM PT Telkom, baik melalui hasil kelompok / perorangan di suatu unit kegiatan terkecil (UKT), yang meliputi:

- Temuan baru dari suatu yang belum ada menjadi ada, dan memberi nilai manfaat kepada perusahaan (bisa *hardware* maupun *software*).
- Rekayasa / modifikasi dari sesuatu yang sudah ada sehingga dapat berfungsi lebih baik dari sebelumnya, untuk mendukung kelancaran kerja.
- Perbaikan prosedur kerja dan petunjuk kerja sehingga dapat memberi *output* yang lebih baik dari sebelumnya.
- Karya tersebut diakui oleh manajemen setempat sebagai inovasi.

Innovation Index pada PT Telkom Kandatel Jember dihitung melalui rumus:

$$\text{Realisasi Inovasi} = R_n$$

$$\text{Prestasi} = \frac{\text{Realisasi (R}_n\text{)}}{\text{Target}} \times 100\%$$

$$R_n = R_1 + R_2 + R_3$$

$$R_1 = 1$$

$$R_2 = \frac{\text{Jumlah risalah}}{\text{Jumlah (GKM + PKM + UKM)}}$$

$$R_3 = \frac{\text{Jumlah inovasi yang diimplementasikan}}{\text{Jumlah UKT}}$$

Berikut adalah hasil perhitungan *Innovation Index* pada PT Telkom Kandatel Jember untuk tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.20 : Daftar *Innovation Index* pada PT Telkom Kandatel Jember

Keterangan	2000 (Rn)	Growth %	2001 (Rn)	Growth %	2002 (Rn)	Average Innovation I.
Innovation Index (Rn)	5,64	-4,43	5,39	48,05	7,98	6,34

Sumber : diolah dari data PT Telkom Kandatel Jember, 2004.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa pada tahun 2000, indeks inovasi adalah sebesar 5,64. Ini mengindikasikan bahwa realisasi dari inovasi yang ditargetkan adalah sebesar 5,64 dibandingkan dengan jumlah target inovasi yang akan dilakukan pada tahun tersebut. Begitu juga pada tahun 2001, yaitu sebesar 5,39. Ini berarti pada tahun 2001, realisasi dari inovasi yang ditargetkan adalah sebesar 5,39 dibandingkan dengan target inovasi yang akan dilakukan. Dari tahun 2000 ke 2001, terjadi penurunan pada indeks inovasi yaitu sebesar 4,43%. Pada tahun 2002, indeks inovasi adalah sebesar 7,98, yang artinya jumlah realisasi dari inovasi yang ditargetkan pada tahun tersebut adalah sebesar 7,98 atau meningkat 48,05% dibandingkan dengan indeks inovasi pada tahun sebelumnya. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa rata-rata indeks inovasi dari tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah 6,34, yaitu yang terealisasi dari inovasi yang ditargetkan selama tiga tahun tersebut rata-rata adalah sebesar 6,34.

2. *Average Return Per Unit (ARPU)*

Pendapatan rata-rata per unit diperoleh dari jumlah pendapatan terhadap *line in service* (jumlah satuan sambungan telepon = SST). Berikut adalah hasil dari perhitungan ARPU untuk tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.21 : Perhitungan *Average Return Per Unit* tahun 2000 – 2002

Tahun	Growth % (1)	Total Pendapatan (Rp) (1)	Growth % (2)	Σ SST (2)	Growth % (3)	ARPU (Rp) (3) = (1) / (2)
2000	13,07	204.975.000.000	12,64	144.075	0,38	1.422.696,512
2001	25,13	231.762.000.000	8,64	162.282	15,18	1.428.143,602
2002		290.003.871.573		176.300		1.644.945,386

Sumber : diolah dari data PT Telkom Kandatel Jember, 2004.

Dari Tabel 4.21, dapat dilihat bahwa *Average Return Per Unit* tahun 2000 adalah sebesar Rp 1.422.696,512. Artinya setiap satu satuan sambungan telepon (SST) menyumbangkan pendapatan rata-rata sebesar Rp 1.422.696,512. Untuk tahun 2001, karena total pendapatan dan jumlah SST meningkat dari tahun

sebelumnya yang masing-masing sebesar 13,07% dan 12,64%, maka pendapatan rata-rata yang disumbangkan oleh satu SST adalah sebesar Rp 1.428.143,602. Jadi terdapat peningkatan sebesar 0,38% dari tahun 2000. Sedangkan pada tahun 2002, pendapatan rata-rata yang disumbangkan per SST adalah sebesar Rp 1.644.945,386., atau meningkat sebesar 15,18% dari tahun sebelumnya. Ini dikarenakan total pendapatan yang meningkat sebesar 25,13% dari tahun 2001, dan peningkatan pada jumlah SST pada tahun 2002 yaitu sebesar 8,64% dari tahun sebelumnya. Jadi secara keseluruhan *performance* dari ARPU dari tahun 2000 sampai dengan 2002 mengalami peningkatan.

D. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

(Learning & Growth Perspective)

Dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT Telkom Kandatel Jember, tolok ukur yang digunakan adalah tingkat produktivitas karyawan, Indeks Kepuasan Karyawan (*Employees Satisfaction Index - ESI*), dan pengukuran kinerja *training (training effectiveness)*. Semua data yang digunakan adalah data sekunder. Hasil dari ESI merupakan hasil *survey* PT Telkom Kandatel Jember pada karyawannya. Rentang waktu yang digunakan sebagai dasar penelitian adalah dari tahun 2000 sampai dengan 2002.

1. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tingkat produktivitas karyawan adalah hasil bagi antara total pendapatan dengan jumlah karyawan. Berikut adalah tabel hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.22 : Tingkat Produktivitas Karyawan tahun 2000 – 2002

Keterangan Tahun	Growth % (1)	Total Pendapatan - Rp (1)	Growth % (2)	Σ Karyawan (2)	Growth % (3)	Tk. Produktivitas Kary. - Rp (3) = (1) / (2)
2000	13,07	204.975.000.000	-0,73	686	13,90	298.797.376
2001	25,13	231.762.000.000	-38,91	681	104,55	340.325.991
2002		290.003.871.573		416		697.124.691

Sumber : diolah dari data PT Telkom Kandatel Jember, 2004.

Menurut Tabel 4.22, tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2000 adalah sebesar Rp 298.797.376. Ini berarti dari 686 karyawan, per karyawan menyumbangkan pendapatan bagi perusahaan sebesar Rp 298.797.376. Pada tahun 2001, tingkat produktivitas karyawan meningkat sebesar 13,90% menjadi sebesar Rp 340.325.991. Ini berarti dari 681 karyawan pada tahun 2001, per karyawan menyumbangkan pendapatan bagi perusahaan sebesar Rp 340.325.991. Sedangkan pada tahun 2002, tingkat produktivitas karyawan meningkat tajam sebesar 104,55% dari tahun sebelumnya menjadi Rp 697.124.691. Ini berarti per karyawan dari 416 karyawan pada tahun 2002 menyumbangkan pendapatan bagi perusahaan sebesar Rp 697.124.691.

2. Indeks Kepuasan Karyawan (*Employees Satisfaction Index*)

Indeks kepuasan karyawan adalah hasil bagi antara jumlah karyawan yang merasa puas, dengan jumlah karyawan yang di *survey*. Dari penelitian PT Telkom Kandatel Jember terhadap karyawannya melalui metode kuesioner, diperoleh hasil penelitian sebagai berikut:

Tabel 4.23 : *Employees Satisfaction Index* tahun 2000 - 2002

Keterangan Tahun	Karyawan yang puas (1)	Karyawan yang disurvei (2)	ESI (%) (1) / (2)
2000	460	686	67
2001	579	681	85
2002	341	416	82

Sumber: diolah dari data PT Telkom Kandatel Jember, 2004.

Dari Tabel 4.23, dapat dilihat bahwa pada tahun 2000, sebanyak 67% dari 686 karyawan merasa puas bekerja di PT Telkom Kandatel Jember. Pada tahun 2001, terjadi peningkatan terhadap karyawan yang merasa puas, yaitu sebesar 85% dari total 681 karyawan. Sedangkan pada tahun 2002, persentase ESI adalah sebesar 82% dari 416 karyawan PT Telkom Kandatel Jember.

3. Training Effectiveness

Berikut adalah perhitungan *training effectiveness* untuk tahun 2000 sampai dengan 2002.

Tabel 4.24 : Persentase *Training Effectiveness* untuk tahun 2000 - 2002

Tahun	<i>Training Effectiveness (%)</i>
2000	6,79
2001	6,79
2002	2,60

Sumber : data PT Telkom Kandatel Jember, 2003.

Tabel 4.24 menunjukkan bahwa pada tahun 2000 *training effectiveness* menunjukkan pada 6,79%. Ini berarti bahwa pemberian *training* telah meningkatkan kinerja karyawan sebesar 6,79%. Begitu juga dengan tahun 2001, yang mana persentase kinerja karyawan setelah pemberian *training* stabil yaitu sebesar 6,79%. Sedangkan pada tahun 2002, *training effectiveness* menunjukkan persentase sebesar 2,60%, yang artinya pada tahun 2002, pemberian *training* hanya meningkatkan kinerja karyawan sebesar 2,60%.

4.2 Pembahasan

Hasil-hasil pengukuran dari masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, di atas dapat mencerminkan gambaran umum dari performa kinerja bisnis PT Telkom Kandatel Jember. Seperti yang telah dijelaskan pada bab dua, setiap perusahaan akan mencoba untuk mewujudkan apa yang menjadi visi mereka dalam kehidupan bisnis. Ini tidak terkecuali juga terjadi pada PT Telkom, yang dalam hal ini melalui PT Telkom Kandatel Jember. Sebagaimana visi yang ingin direalisasikan, yaitu "*To Become a Leading Infocom Player in The Region*", maka PT Telkom mencoba untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja pelayanannya di seluruh daerah operasional, termasuk PT Telkom Kandatel Jember sebagai cabangnya, agar dapat meraih *image* pelayanan yang baik dan memenuhi *customer*

satisfaction secara keseluruhan. Jadi setiap komponen yang membantu membentuk terwujudnya visi perusahaan sangat perlu untuk diperhatikan. Untuk menjadi *the Leading Infocom Player in The Region*, setiap komponen pendukung tersebut harus dalam kondisi yang prima. Ibarat manusia, untuk tampil prima, ia harus menjaga kondisi tubuhnya agar selalu sehat dalam melakukan kegiatannya sehari-hari. Begitu juga bagi perusahaan, hal-hal yang mendukung kelancaran kinerja perusahaan seperti empat perspektif dalam *balanced scorecard*, harus selalu dijaga dan ditingkatkan.

Empat perspektif *balanced scorecard* yang diukur pada performa kinerja PT Telkom Kandatel Jember antara tahun 2000 sampai dengan 2002, secara umum memperlihatkan memperlihatkan kondisi kinerja yang baik. Kinerja bisnis PT Telkom Kandatel Jember melalui empat perspektif tersebut tidak terlalu mengalami fluktuasi yang tajam dan mengkhawatirkan. Jika dilihat dari sudut pandang perspektif keuangan, kondisi perusahaan cukup stabil dan cenderung meningkat. Ini dapat dilihat pada laporan laba / rugi, yang mana total pendapatan dari tahun 2000 sampai dengan 2002 mengalami peningkatan yang signifikan yaitu masing-masing 13,07% pada tahun 2001, dan 25,13% pada tahun 2002. Jadi rata-rata total pendapatan yang diperoleh selama tiga tahun adalah sebesar Rp 242.246.957.191. Walaupun laba setelah pajak mengalami penurunan pada tahun 2002, tetapi keadaan ini terbantu oleh total pendapatan yang diperoleh PT Telkom Kandatel Jember. Peningkatan pada total pendapatan ini salah satu disebabkan oleh bertambahnya jumlah satuan sambungan telepon (SST), walaupun ini juga berarti meningkatnya total biaya pada tahun 2002, yang melonjak sebesar 65,65% dari tahun 2001, yaitu sebesar Rp 213.389.769.159. Jadi rata-rata laba setelah pajak selama tahun 2000 sampai dengan 2002 adalah sebesar Rp 62.125.809.422. Kinerja PT Telkom Kandatel Jember dari perspektif keuangan juga dapat dilihat dari tingkat persentase *Return On Asset (ROA)*, *Return On Equity (ROE)*, dan *Net Profit Margin* yang diperoleh. Selama tahun 2000 sampai dengan 2002, tingkat ROA sempat meningkat tajam yaitu pada tahun 2001, sebesar 31,54%. Begitu juga pada tingkat persentase ROE yang mengalami peningkatan pada tahun 2001, yaitu sebesar 30,28%. Walaupun setelahnya mengalami penurunan, secara umum

kinerja ROA dan ROE cenderung baik. Ini dapat dilihat pada rata-rata ROA selama tahun 2000 sampai dengan 2002 yaitu sebesar 28,34%. Begitu juga dengan rata-rata ROE selama tahun 2000 sampai dengan 2002, yaitu sebesar 28,57%. Sebagaimana asumsi dari ROA dan ROE, yaitu semakin besar jumlah persentase yang diperoleh, maka kinerja perusahaan tersebut akan semakin baik. Untuk *Net Profit Margin*, secara keseluruhan telah terjadi peningkatan selama tahun 2000 sampai dengan 2002 dengan rata-rata *Net Profit Margin* sebesar 26,40% dari rata-rata total pendapatan setelah pajak (*earning after tax*). Ini berarti rata-rata perbandingan laba setelah pajak dengan total pendapatan perusahaan adalah sebesar 26,40%. Semakin besar persentase laba setelah pajak terhadap total pendapatan perusahaan, maka itu akan semakin baik.

Perspektif kedua adalah perspektif pelanggan. Dalam beberapa tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif ini seperti tingkat akuisisi pelanggan, *customer satisfaction index*, *customer dissatisfaction index*, dan *customer loyalty index*, secara umum terlihat meningkat dari tahun ke tahun. Pada penghitungan tingkat akuisisi pelanggan (SST), terlihat bahwa persentase *customer acquisition* agak mengalami penurunan selama tiga tahun tersebut. Walaupun jumlah total satuan sambungan telepon selama dari tahun 2000 sampai dengan 2002 mengalami peningkatan, yaitu dari 144.075 SST pada tahun 2000 meningkat menjadi sebanyak 176.300 SST pada tahun 2002. Tetapi jumlah perolehan satuan sambungan telepon baru mengalami penurunan sehingga ini yang menyebabkan persentase tingkat akuisisi pelanggan menurun. Semakin bertambahnya satuan sambungan telepon (SST) pada daerah pelayanan PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002 menunjukkan bahwa masyarakat semakin mempercayai kemampuan kinerja dan pelayanan PT Telkom Kandatel Jember dalam memenuhi kebutuhan telekomunikasi masyarakat. Selain itu, *customer satisfaction index* yang terlihat antara tahun 2002 sampai dengan 2003 menunjukkan angka yang memuaskan, yaitu sebesar 67,80% pada tahun 2002 mengalami pertumbuhan sebesar 1,12% pada tahun 2003 menjadi 68,92%. Ini dapat diasumsikan bahwa sebagian besar masyarakat merasa puas dengan pelayanan PT Telkom Kandatel Jember. Kepuasan inilah yang

menjadi salah satu *feedback* yang mendukung tingkat akuisisi pelanggan dan peningkatan pada total pendapatan, walaupun dengan penambahan SST tersebut sempat menghasilkan total biaya pada tahun 2002 meningkat tajam. Disini akan tercermin bahwa perspektif pelanggan merupakan aspek yang sangat mendukung ke arah peningkatan *outcomes* pada *lag indicator* yaitu perspektif keuangan. Walaupun *customer dissatisfaction index* mengalami peningkatan yaitu sebesar 0,80% pada tahun 2002 menjadi 5,55% pada tahun 2003, tetapi ini sudah tertutupi oleh besarnya persentase indeks pada *customer satisfaction*. Dari ini dapat diambil kesimpulan bahwa apabila pelanggan merasa *satisfied* terhadap pelayanan yang diberikan oleh PT Telkom Kandatel Jember, maka mereka akan cenderung untuk setia / *loyal* dalam memilih dan menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan oleh PT Telkom. Ini dapat dilihat dari tingkat loyalitas pelanggan yang sebagian besar lebih memilih menjadi pengguna setia produk / jasa yang ditawarkan PT Telkom secara keseluruhan.

Dari perspektif proses bisnis internal, melalui pengukuran *innovation index*, terlihat bahwa indeks inovasi PT Telkom Kandatel Jember dari tahun 2000 sampai dengan 2002, mengalami peningkatan yang pesat. Dari indeks inovasi sebesar 5,64 pada tahun 2000 meningkat menjadi 7,98 pada tahun 2002 dengan rata-rata indeks inovasi sebesar 6,34. Ini mencerminkan bahwa sumber daya manusia PT Telkom Kandatel Jember selalu melakukan *continuous improvement* dalam upaya meningkatkan kinerja pelayanan telekomunikasi khususnya untuk daerah pelayanan Kandatel Jember. Begitu juga yang terlihat pada *average return per unit* (ARPU), yang mana pendapatan rata-rata per unit dari jumlah satuan sambungan telepon (SST) dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang tajam, yaitu dari Rp 1.422.696,512 pada tahun 2000 menjadi sebesar Rp 1.644.945,386 pada tahun 2002. Ini tidak lepas dari pengaruh indeks inovasi dan keinginan untuk melakukan *improvement* secara terus-menerus.

Perspektif terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam mengukur perspektif ini pada PT Telkom Kandatel Jember, yang ditekankan dalam penelitian kasus ini adalah tolok ukur tingkat produktivitas karyawan, *employees satisfaction index*, dan *training*

effectiveness. Dari hasil yang diperoleh, menunjukkan bahwa tingkat produktivitas karyawan PT Telkom Kandatel Jember cenderung meningkat selama periode yang diteliti, yaitu dari kontribusi sebesar Rp 298.797.376 per karyawan pada tahun 2000, menjadi Rp 697.124.691 per karyawan pada tahun 2002. Peningkatan produktivitas karyawan ini tidak lepas dari peran *satisfied* tidaknya karyawan dalam melaksanakan tugasnya di PT Telkom Kandatel Jember. Ini terlihat pada semakin meningkatnya kepuasan karyawan dari 67% pada tahun 2000 menjadi sebesar 82% pada tahun 2002. Peningkatan yang terjadi dalam *employees satisfaction index* menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan merasa puas akan bobot maupun sifat tugas yang diembannya. Pengaruh kepuasan dalam kerja inilah yang mendorong meningkatnya produktivitas kinerja perusahaan, yang akhirnya membantu dalam peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik ini pada akhirnya akan tercermin dalam laporan kinerja keuangan yang notabene adalah *lag indicator* yang nantinya juga berperan sebagai *feedback* dalam meningkatkan kinerja tiga perspektif lainnya. *Feedback* ini dapat terwujud dalam bentuk pemberian *training* pada karyawan dalam rangka untuk meningkatkan lagi kemampuan dari segi *knowledge* maupun *skill*, agar karyawan dapat melaksanakan tugas mereka secara efektif dan efisien. Pengukuran pada *training effective* adalah untuk melihat apakah dengan pemberian *training* dapat menghasilkan peningkatan kinerja karyawan pada karyawan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Dari penilaian secara menyeluruh pada pengukuran kinerja empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang diterapkan pada PT Telkom Kandatel Jember, yang meliputi kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sudah terlihat bahwa perusahaan mampu menerjemahkan apa yang menjadi visinya, dengan memperhatikan segala aspek yang mendukung terwujudnya visi PT Telkom secara keseluruhan, dan keinginan perusahaan untuk meraih predikat *customer-centric*. Keempat perspektif tersebut telah mampu saling mendukung dan menjadi *feedback* bagi peningkatan kinerja antar satu perspektif dengan perspektif yang lain. Hasil dari perspektif keuangan yang merupakan *lag indicator* atau yang menjadi arah dari ketiga perspektif yang menjadi *performance driver* tersebut, telah mampu saling melengkapi kekurangan masing-masing perspektif yang lain. Secara keseluruhan, faktor kepuasan pelanggan dan tingkat akuisisinya sangat berpengaruh pada pendapatan PT Telkom Kandatel Jember. Puasnya pelanggan dikarenakan *image* perusahaan yang selalu memberikan kinerja pelayanan yang baik, sehingga untuk terus menjaga *image* ini, PT Telkom dalam hal ini Kandatel Jember terus berupaya berinovasi dan melakukan *continuous improvement* pada produk dan pelayanan jasa yang diberikan, yang mana ini terkait pada perspektif proses bisnis internal. *Continuous improvement* serta proses terciptanya inovasi tersebut membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki *knowledge* dan *skill* yang mampu membantu memberikan hasil yang terbaik. Oleh karena itu diperlukan proses pembelajaran dalam bentuk pemberian *training* agar karyawan dapat lebih berdaya guna dan berhasil guna. *Training* akan membantu tingkat produktivitas karyawan PT Telkom Kandatel Jember. Selain karena *training* dapat mempermudah karyawan dalam menjalankan tugasnya, karyawan juga tidak akan terlalu menghadapi tekanan – *stress* dalam bekerja sehingga ini akan membentuk suatu opini dari karyawan itu sendiri bahwa apa

yang telah dan akan dilaksanakannya sudah sesuai dengan kemampuannya (*capability*) dan tidak bersifat memberati. Karyawan akan lebih bersemangat dalam bekerja, dan ini berpengaruh pada tingkat produktivitas karyawan, yang mana dari ini akan menjadi pendorong bagi peningkatan pendapatan bagi PT Telkom Kandatel Jember yang dalam hal ini berbentuk peningkatan kinerja pelayanan bagi konsumen. Begitulah seterusnya, *feedback* yang terjadi akan terus membantu dalam pencapaian target pada masing-masing perspektif sehingga terbentuklah kinerja perusahaan yang prima dalam menunjang terwujudnya apa yang menjadi visi perusahaan.

5.2 Saran

PT Telkom Kandatel Jember, walaupun dalam hal ini menggunakan alat ukur yang berbeda dari apa yang dibahas oleh peneliti, yaitu *Malcolm Baldrige National Quality Awards* (MBNQA), tetapi apa yang terkandung di dalam pengukuran MBNQA itu sendiri sudah mencakupi seluruh pengukuran dalam empat perspektif pada *balanced scorecard*. Jadi yang dapat ditekankan disini hanyalah agar PT Telkom Kandatel Jember lebih meningkatkan lagi kinerjanya, dengan lebih memahami apa yang menjadi tujuan dari semua alat ukur kinerja perusahaan tersebut. Dengan pemahaman ini diharapkan seluruh jajaran dapat memahami apa arti visi yang diemban, sekaligus bersama-sama memberikan kontribusi bagi terwujudnya visi yang menjadi cita-cita yang ingin diraih oleh PT Telkom yaitu, "*To Become a Leading Infocom Player in The Region*".

Karena penulis menyadari bahwa terdapat banyak sekali kekurangan / kelemahan (*weaknesses*) dari penelitian ini dalam upaya mencoba mendeskripsikan gambaran tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*, maka peneliti mengharapkan agar penelitian selanjutnya dapat menghindari kekurangan yang terdapat dalam penelitian ini. Untuk rekomendasi bagi penelitian selanjutnya, diharapkan agar:

1. Lebih memperbanyak *items* yang menjadi tolok ukur pada masing-masing perspektif dalam upaya memproyeksikan *performance* kinerja perusahaan yang diteliti berdasarkan pengukuran *balanced scorecard*. Contohnya:

a. Perspektif Keuangan

Selain pengukuran pada ROA, ROE, dan *Net Profit Margin (Profitability Ratios)*, dapat kiranya menambahkan beberapa pengukuran lainnya yang tercakup dalam pengukuran seperti *Activity Ratios*, *Debt / Leverage Ratios*, dan *Liquidity Ratios*.

b. Perspektif Pelanggan

Untuk mempertahankan dan menarik *customer satisfaction*, perusahaan harus mengetahui posisinya sebagai organisasi yang berperan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Kita dapat melihatnya dengan melakukan suatu *trend watching* dan *benchmarking* terhadap pesaing (*competitors*) dari perusahaan tersebut dalam segmen bisnisnya. Ini dapat dibantu dengan melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*). Selain itu, penggunaan kuesioner yang dalam hal ini (*his / her own research questionnaires*) akan lebih baik, karena *result* yang dihasilkan akan lebih valid dan *up to date*.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Selain menentukan Indeks Inovasi dan *Average Return Per Unit (ARPU)*, kita juga dapat melihat dari segi *cycle time* pada proses operasional, yang berkaitan dengan penyerahan produk atau pemberian pelayanan yang berkualitas tepat waktu. Selain itu, kita juga dapat mengukur proses pelayanan purna jual produk-produk yang dihasilkan oleh perusahaan, dan lain-lain.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran yang dapat digunakan antara lain tingkat stress kerja, pengaruh psikologis dan kepribadian terhadap produktivitas kinerja karyawan, tingkat kedisiplinan dalam bekerja, tingkat persentase personel perusahaan yang ditempatkan sesuai dengan *knowledge* dan keahlian yang dimiliki (*the right man in the right place*), dan lain-lain.

2. Memperbanyak rentang waktu / periode yang digunakan dalam penelitian, misalnya mengukur kinerja perusahaan selama lima tahun. Ini untuk melihat gambaran akan pertumbuhan dan perkembangan yang telah dialami perusahaan agar dapat terlihat apakah perusahaan mengalami kemajuan atau *stagnant*.
3. Melakukan perbandingan hasil, jika perusahaan menggunakan *balanced scorecard* dengan pada saat perusahaan tidak menggunakan *balanced scorecard*.
4. Melakukan perbandingan hasil, jika perusahaan menggunakan *balanced scorecard* dengan jika perusahaan menggunakan pengukuran kinerja perusahaan lainnya, misalnya *Total Quality Management*, *Malcolm Baldrige National Quality Awards* (MBNQA), *Six Sigma*, dan lain-lain.
5. Melakukan penelitian tentang penggabungan (*fusion*) antara penggunaan *balanced scorecard* dengan pengukuran kinerja perusahaan lainnya seperti *Six Sigma*, dan lain-lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 1997. **Management Accounting**. United States of America: Prentice Hall, Inc. New Jersey.
- Astutik, Ririn Yuli. 2001. **Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur**. (Skripsi). Universitas Jember.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. ***Balanced Scorecard* Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar**. Dalam Jurnal Akuntansi dan Keuangan. (Mei, Vol.2). No.1. Surabaya: 21-35.
- Gaspersz, Vincent. 2003. ***Balanced Scorecard* dengan Six Sigma: Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gitosudarmo, Indriyo. 2000. **Pengantar Bisnis**. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Indrogihartono, Purwoko. 1999. ***Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Strategis Kinerja Bisnis Perusahaan**. (Skripsi). Universitas Indonesia.
- Kaplan, S. Robert and David P. Norton. (January-February 1992). **The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance**. *Harvard Business Review*. United States of America: Harvard Business School Press. Boston.
- _____. 1996. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action**. United States of America: Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Kartajaya, Hermawan, Yuswohadi, dan Dewi Madyani. 2004. ***On Becoming A Customer Centric Company: Transformasi Telkom Menjadi Perusahaan Berbasis Pelanggan***. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kurniawan, Guruh F. 2003. **Evaluasi *Strategic Planning* dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*: Studi Kasus di PT Telkom Kandatel Jember**. (Skripsi). Universitas Muhammadiyah Jember.

Kusbiantoro, Danang. 2002. **Analisis Balance Scorecard Guna Mengukur Kinerja Bisnis PT Jawa Pos Concern Ltd Surabaya.** (Skripsi). Universitas Jember.

Marketing Research Specialist (MARS). 2003. **Customer Satisfaction and Loyalty Survey (CSLS) PT Telkom Kandatel Jember.** Jakarta: PT Capricorn Mars Indotama.

Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.** Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 1999. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.** Yogyakarta: Aditya Media.

Pearce, John A. dan Richard B. Robinson, Jr. 1997. **Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.** Jakarta: Binarupa Aksara.

_____. 2000. **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. (Business Week) / Seventh Edition.** Singapore: Irwin McGraw-Hill Book Co.

Sekaran, Uma. 1992. **Research Methods For Business: A Skill Building Approach / Second Edition.** United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

Syahkroza, Akhmad. 2003. **Pengukuran Kinerja Perusahaan. (Slide).** Jakarta: Pusat Pengembangan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Sugiono. 2000. **Metode Penelitian Administrasi.** Bandung: Alfabeta.

Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 1995. **Pengantar Bisnis: Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan.** Edisi Keempat. Yogyakarta: Penerbit Liberty.

PT Telkom. 2003. **Indonesia's Map of Telecommunication Industry Structure,** dalam <http://www.telkom.co.id>.

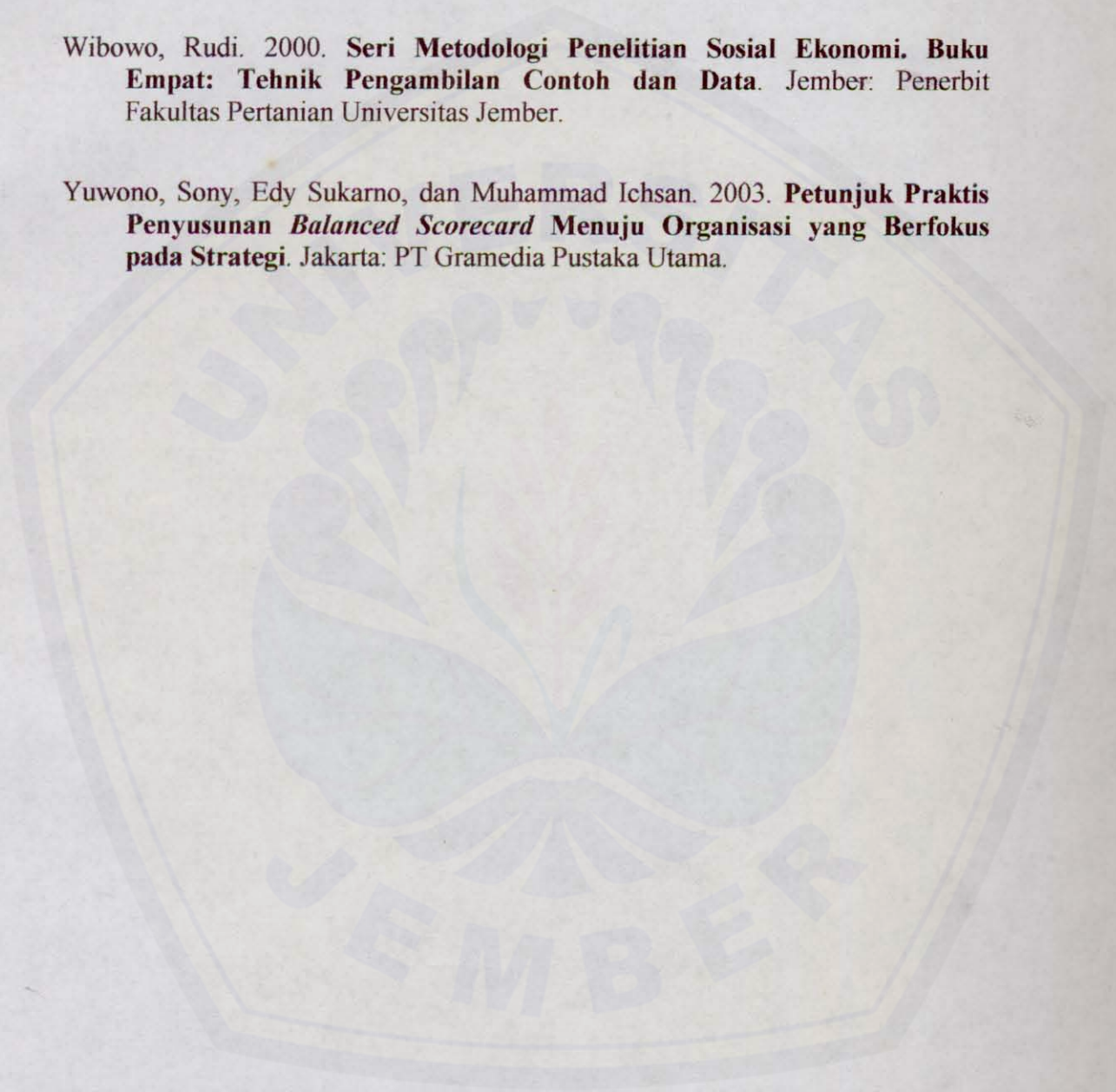
_____. 2004. **Laporan Tahunan PT Telkom Kandatel Jember 2000 – 2002.** Jember: PT Telkom Kandatel Jember.

Umar, Husein. 2003a. **Evaluasi Kinerja Perusahaan**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

_____. 2003b. **Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis**. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

Wibowo, Rudi. 2000. **Seri Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi. Buku Empat: Tehnik Pengambilan Contoh dan Data**. Jember: Penerbit Fakultas Pertanian Universitas Jember.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2003. **Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi**. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.



Lampiran 1

PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)
Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
Laporan Laba / Rugi Comparative
Periode: Tahun 2000-2002

Description:	2000 (Rp)	2001 (Rp)	2002 (Rp)
1. Pendapatan Usaha			
A. Pendapatan Pasang Baru	2.853,000000	2.492,000000	4.479,030000
B. Penarikan Instalasi (Removal)	0,000000	164,000000	0,000000
C. Potongan Pasang Baru	-598,000000	-134,000000	-1.119,757500
D. Pendapatan Abonemen	30.114,000000	34.303,000000	41.549,060200
E. Pendapatan Pulsa Lokal	27.503,000000	31.192,000000	41.318,311881
F. Pendapatan Pulsa SLJJ	60.829,000000	65.418,000000	84.658,463325
G. Pendapatan Interlokak	510,000000	542,000000	575,457129
H. Pendapatan Bebas Pulsa	-70,000000	-4,000000	0,000000
I. Pendapatan Telepon Koin	568,000000	60,000000	-4,366406
J. Pendapatan Kartu Telepon	1.716,000000	889,000000	55,198892
K. Pendapatan Wartel	52.087,000000	61.233,000000	526,974170
L. Restitusi	-274,000000	-1.098,000000	76.789,564100
M. Pendapatan Telegram	58,000000	43,000000	41,517572
N. Pendapatan Sirkuit Sewa	596,000000	993,000000	1.192,537159
O. Pendapatan Pasopati	19,000000	4,000000	2,919034
P. Pendapatan Injapati	256,000000	137,000000	158,218932
Q. Pendapatan Interkoneksi	27.015,000000	34.331,000000	38.733,010618
R. Pendapatan Jasnita			
Revenue Sharing Scheme	1.785,000000	1.197,000000	1.047,732467
Total Revenue Sharing Scheme	8,000000	0,000000	0,000000
Pendapatan Operasional	204.975,000000	231.762,000000	290.003,871573

2. Beban Usaha			
A. Beban Karyawan	30.183,968410	32.073,211128	33.161,247452
B. Beban Penyusutan	42.065,222245	46.162,267924	46.672,732423
C. Provisi untuk Akun yang Diragukan	0,000000	0,000000	2.693,886489
C. Beban OPHAR			
R & M untuk Instalasi Utama	3.491,760564	3.533,781823	4.012,644805
R & M untuk Properti dan Support	6.013,104577	5.074,318715	6.637,416330
Total Beban OPHAR			
D. Beban Umum dan Administrasi	9.504,865141	8.608,100538	10.650,061135
E. Beban Pemasaran & Prod. Support	5.761,506174	4.604,792394	5.251,148280
F. Beban Training & Research	1.099,048393	909,416188	825,167649
Total Beban Sebelum RRE	89.058,517302	92.850,459675	99.601,927451
G. Revenue Related Expenses (RRE)			
Licence Fee Levy	0,000000	0,000000	0,000000
PBH-KTI Revenue Sharing	0,000000	0,000000	0,000000
TUC Revenue Sharing	22.011902	0,000000	0,000000
TUK Revenue Sharing	144,883084	121,681750	0,000000
Wartel Commission (g)	23.889,773353	27.722,044133	34.764,974523
Interconnection Fee	5.157,184796	8.079,553041	78.963,514449
Others	3,940036	47,584393	59,352736
Total RRE	29.217,793171	35.970,863317	113.787,841708
Total Beban	118.276,310473	128.821,322992	213.389,769159
Laba / Rugi Sblm Pajak	86.698,689527	102.940,677008	76.614,102414
Pajak	26.009,606858	30.882,203102	22.984,230724
Laba / Rugi Setelah Pajak	60.689,082669	72.058,473906	53.629,871690

Lampiran 2

PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)
Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
Laporan Laba / Rugi Comparative
Periode: Tahun 2000-2001

Description:	2000 (Rp)	2001 (Rp)	Growth (%)
1. Pendapatan Usaha			
A. Pendapatan Pasang Baru	2.853,000000	2.492,000000	-12,65%
B. Penarikan Instalasi (Removal)	0,000000	164,000000	
C. Potongan Pasang Baru	-598,000000	-134,000000	-77,59%
D. Pendapatan Abonemen	30.114,000000	34.303,000000	13,91%
E. Pendapatan Pulsa Lokal	27.503,000000	31.192,000000	13,41%
F. Pendapatan Pulsa SLJJ	60.829,000000	65.418,000000	7,54%
G. Pendapatan Interlokal	510,000000	542,000000	6,27%
H. Pendapatan Bebas Pulsa	-70,000000	-4,000000	-94,29%
I. Pendapatan Telepon Koin	568,000000	60,000000	-89,44%
J. Pendapatan Kartu Telepon	1.716,000000	889,000000	-48,19%
K. Pendapatan Wartel	52.087,000000	61.233,000000	17,56%
L. Restitusi	-274,000000	-1.098,000000	300,73%
M. Pendapatan Telegram	58,000000	43,000000	-25,86%
N. Pendapatan Sirkuit Sewa	596,000000	993,000000	66,61%
O. Pendapatan Pasopati	19,000000	4,000000	-78,95%
P. Pendapatan Injapati	256,000000	137,000000	-46,48%
Q. Pendapatan Interkoneksi	27.015,000000	34.331,000000	27,08%
R. Pendapatan Jasrita	1.785,000000	1.197,000000	
Revenue Sharing Scheme	8,000000	0,000000	
Total Revenue Sharing Scheme	1.793,000000	1.197,000000	-33,24%
Total Pendapatan	204.975,000000	231.762,000000	13,07%

2. Beban Usaha					
A. Beban Karyawan			30.183,968410		6,26%
B. Beban Penyusutan			42.065,222245		9,74%
C. Provisi untuk Akun yang Diragukan			0,000000		
C. Beban OPHAR					
R & M untuk Instalasi Utama		3.491,760564		3.533,781823	
R & M untuk Properti dan Support		6.013,104577		5.074,318715	
Total Beban OPHAR					
D. Beban Umum dan Administrasi			9.504,865141		-9,43%
E. Beban Pemasaran & Prod. Support			5.761,506174		-20,08%
F. Beban Training & Research			1.099,048393		-17,25%
Total Beban Sebelum RRE			443,906939		10,99%
G. Revenue Related Expenses (RRE)					
Licence Fee Levy		0,000000		0,000000	
PBH-KTI Revenue Sharing		0,000000		0,000000	
TUC Revenue Sharing		22,011902		0,000000	
TUK Revenue Sharing		144,883084		121,681750	
Wartel Commission (g)		23,869,773353		27.722,044133	
Interconnection Fee		5.157,184796		8.079,553041	
Others		3,940036		47,584393	
Total RRE			29.217,793171		35,970,863317
Total Beban			118.276,310473		128.821,322992
Laba / Rugi Sblm Pajak			86.698,689527		102.940,677008
Pajak			26.009,606858		30.882,203102
Laba / Rugi Setelah Pajak			60.689,082669		72.058,473906
					18,73%

Lampiran 3

PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)
Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
Laporan Laba / Rugi Comparative
Periode: Tahun 2001-2002

Description:	2001 (Rp)	2002 (Rp)	Growth (%)
1. Pendapatan Usaha			
A. Pendapatan Pasang Baru	2.492,000000	4.479,030000	79,74%
B. Penarikan Instalasi (Removal)	164,000000	0,000000	
C. Potongan Pasang Baru	-134,000000	-1.119,757500	735,64%
D. Pendapatan Abonemen	34.303,000000	41.549,060200	21,12%
E. Pendapatan Pulsa Lokal	31.192,000000	41.318,311881	32,46%
F. Pendapatan Pulsa SLJJ	65.418,000000	84.658,463325	29,41%
G. Pendapatan Interlokal	542,000000	575,457129	6,17%
H. Pendapatan Bebas Pulsa	-4,000000	0,000000	-100,00%
I. Pendapatan Telepon Koin	60,000000	-4,366406	-107,28%
J. Pendapatan Kartu Telepon	889,000000	55,198892	-93,79%
K. Pendapatan Wartel	61.233,000000	526,974170	-99,14%
L. Restitusi	-1.098,000000	76.789,564100	-7093,59%
M. Pendapatan Telegram	43,000000	41,517572	-3,45%
N. Pendapatan Sirkuit Sewa	993,000000	1.192,537159	20,09%
O. Pendapatan Pasopati	4,000000	2,919034	-27,02%
P. Pendapatan Injapati	137,000000	158,218932	15,49%
Q. Pendapatan Interkoneksi	34.331,000000	38.733,010618	12,82%
R. Pendapatan Jasnita	1.197,000000	1.047,732467	-12,47%
Revenue Sharing Scheme	0,000000	0,000000	
Total Revenue Sharing Scheme	1.197,000000	1.047,732467	-12,47%
Total Pendapatan	231.762,000000	290.003,871573	25,13%

2. Beban Usaha			
A. Beban Karyawan	32.073,211128	33.161,247452	3,39%
B. Beban Penyusutan	46.162,267924	46.672,732423	1,11%
C. Provisi untuk Akun yang Diragukan	0,000000	2.693,886489	
C. Beban OPHAR			
R & M untuk Instalasi Utama	3.533,781823	4.012,644805	
R & M untuk Properti dan Support	5.074,318715	6.637,416330	
Total Beban OPHAR			
D. Beban Umum dan Administrasi	8.608,100538	10.650,061135	23,72%
E. Beban Pemasaran & Prod. Support	4.604,792394	5.251,148280	14,04%
F. Beban Training & Research	909,416188	825,167649	-9,26%
	492,671503	347,684022	-29,43%
Total Beban Sebelum RRE	92.850,459675	99.601,927451	7,27%
G. Revenue Related Expenses (RRE)			
Licence Fee Levy	0,000000	0,000000	
PBH-KTI Revenue Sharing	0,000000	0,000000	
TUC Revenue Sharing	0,000000	0,000000	
TUK Revenue Sharing	121,681750	0,000000	
Wartel Commission (g)	27.722,044133	34.764,974523	
Interconnection Fee	8.079,553041	78.963,514449	
Others	47,584393	59,352736	
Total RRE	35.970,863317	113.787,841708	216,33%
Total Beban	128.821,322992	213.389,769159	65,65%
Laba / Rugi Sblm Pajak	102.940,677008	76.614,102414	-25,57%
Pajak	30.882,203102	22.984,230724	
Laba / Rugi Setelah Pajak	72.058,473906	53.629,871690	-25,57%

Lampiran 4
PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)
Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
Neraca Comparative
Per 31 Maret 2003 dan 31 Maret 2002

No.	AKTIVA	2000	2001	2002
A	Aktiva Lancar			
1	Total Kas & Equivalent	2419,356081	1371,018026	1475,659525
2 & 3	Piutang Usaha & Penyisihan Piutang Usaha			
a	Total Piutang Afiliasi Jastel	517,580545	1174,499077	1149,919840
	Penyisihan Piutang Jastel	-7,129590	-17,408467	-16,988050
		510,450955	1157,090610	1132,931790
b	Total Piutang Non-Afiliasi	18500,543758	22753,211861	25840,969573
	Penyisihan Piutang Jastel	-2259,074264	-2995,826771	-3381,787766
		16241,469494	19757,385090	22459,181807
	Total Piutang Usaha	16751,920449	20914,475700	23592,113596
4	Piutang Non Usaha			
	Piutang Non-Usaha	10,053814	63,727767	49,368383
	Pajak Dibayar Dimuka	2,219160	933,387995	840,441924
	Total Piutang Non-Usaha	12,272974	987,115762	889,810308
5	Persediaan Suku Cadang	854,035531	717,126819	730,792576
6	Penyisihan Persediaan Suku Cadang	-236,443061	-221,842986	-223,300315
7	Biaya Dibayar Dimuka	2098,367532	1516,412004	1574,500803
	Jumlah Aktiva Lancar	21899,509506	25284,305325	28039,576493
B	Aktiva Tetap			
1 & 2	Harga Perolehan & Akumulasi Penyusutan			
a	Total Harga Perolehan Aktiva Tetap Sendiri	486850,910064	530276,285680	541724,085680
	Total Ak. Penyusutan Aktiva Tetap Sendiri	-190910,037743	-241417,626722	-287096,443330
	Nilai Buku Aktiva Tetap Sendiri (Net)	295940,872321	288858,658958	254627,642350

b		Total Harga Perolehan Aktiva Tetap PBH	0	0	0	0	0
		Total Ak. Penyusutan Aktiva Tetap PBH	0	0	0	0	0
		Nilai Buku Aktiva Tetap PBH (Net)	0	0	0	0	0
		Jumlah Aktiva Tetap	295940,872321	288858,658958	254627,642350	0	0
c		Aktiva Lainnya					
1		Aktiva Dalam Konstruksi	634,760512	8455,503795	7150,597045	0	0
2		Aktiva Non Operasi	0	0	0	0	0
3		BYD atas Tanah	0	3802,779140	0	0	0
		Jumlah Aktiva Lainnya	634,760512	12258,282935	7150,597045	0	0
d		Transaksi Internal Perusahaan					
1		Mutasi	0	0	0	0	0
2		Imbal Jasa	0	0	0	0	0
		Jumlah Transaksi Internal Perusahaan	0	0	0	0	0
		TOTAL AKTIVA	318475,142339	326401,247218	289817,815888	0	0
A		PASSIVA					
1 & 2		Kewajiban Jangka Pendek (Lancar)					
a		Kewajiban Usaha & Kewajiban Interkoneksi					
		Total Kewajiban Usaha Afiliasi	218,429619	702,822574	622,000635	0	0
		Kewajiban Interkoneksi	2,975885	18,923930	16,262967	0	0
		Jumlah Kewajiban Usaha Afiliasi	221,405504	721,746504	638,263602	0	0
b		Total Kewajiban Usaha Non-Afiliasi	1036,925253	8624,272274	7358,308159	7996,571761	0
3		Kewajiban Jangka Pendek Lainnya					
4		Kewajiban kepada Negara (Pajak)					
5		Biaya yang masih harus dibayar					
6		Ttihan Uang Jaminan					
a		Pendapatan Diterima Dimuka	757,135688	0	126,329613	0	0
b		Uang Muka Pelanggan	830,482087	830,482087	830,482087	956,811700	0
		Jumlah Kewajiban Jangka Pendek (Lancar)	1587,617775	14853,920164	13494,779722	0	0

B	Kewajiban Jangka Panjang				
		1	Equity	260377,785956	244767,902503
	Rekening Koran Kantor Perusahaan (RKKP)		51389,220181	66779,424561	32316,763508
	Saldo Laba Yang Dilaikan				
	Total Equity		311767,006137	311547,327054	276923,036165
	TOTAL PASSIVA		318475,142339	326401,247218	289817,815888

Lampiran 5

PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)

Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember

Neraca Comparative

Periode: 2000-2001

No.	AKTIVA	2000	2001	Growth (%)
A	AKTIVA Lancar			
1	Total Kas & Equivalent	2419.356081	1371.018026	-43.33%
2 & 3	Piutang Usaha & Penyisihan Piutang Usaha			
a	Total Piutang Usaha & Penyisihan Piutang Usaha	517.580545	1174.499077	127.13%
	Penyisihan Piutang Usaha	-7.129590	-17.408467	-144.82%
		510.450955	1157.090610	127.13%
b	Total Piutang Non-Afiliasi	18500.543758	22753.211861	23.00%
	Penyisihan Piutang Jastel	-2259.074264	-2995.826771	-32.33%
	Total Piutang Usaha	16241.469494	19757.385090	21.00%
4	Piutang Non Usaha			
	Piutang Non-Usaha	10.053814	53.727767	425.63%
	Pajak Dibayar Dimuka	2.219160	933.387995	42063.11%
	Total Piutang Non-Usaha	12.272974	587.115762	4783.00%
5	Persediaan Suku Cadang	854.035531	717.126819	-16.03%
6	Penyisihan Persediaan Suku Cadang	-236.443061	-221.842986	-6.17%
7	Biaya Dibayar Dimuka	2098.367532	1516.412004	-27.73%
	Jumlah Aktiva Lancar	21899.509506	25284.305325	15.46%
B	Aktiva Tetap			
1 & 2	Harga Perolehan & Akumulasi Penyusutan			
a	Total Harga Perolehan Aktiva Tetap Sendiri	486850.910064	530276.285680	10.04%
	Total Ak. Penyusutan Aktiva Tetap Sendiri	-190910.037743	-241417.626722	-25.73%
	Nilai Buku Aktiva Tetap Sendiri (Net)	295940.872321	288858.658958	-2.39%

b	Total Harga Perolehan Aktiva Tetap PBH	0		0			
	Total Ak. Penyusutan Aktiva Tetap PBH	0		0			
	Nilai Buku Aktiva Tetap PBH (Net)						
	Jumlah Aktiva Tetap	295940.872321	0	288858.658958	0	-2.39%	
C	Aktiva Lainnya						
	1 Aktiva Dalam Konstruksi	634.760512		8455.503795			
	2 Aktiva Non Operasi	0		0			
	3 BYD atas Tanah	0		3802.779140			
	Jumlah Aktiva Lainnya	634.760512		12258.282935		1831 17%	
D	Transaksi Internal Perusahaan						
	1 Mutasi	0		0			
	2 Imbal Jasa	0		0			
	Jumlah Transaksi Internal Perusahaan		0		0	0.00%	
	TOTAL AKTIVA		318475.142339		326401.247218	2.49%	

PASSIVA					
A	Kewajiban Jangka Pendek (Lancar)				
1 & 2	Kewajiban Usaha & Kewajiban Interkoneksi	218.429619	702.822574		
a	Total Kewajiban Usaha Afiliasi	2.975885	18.923960		
	Kewajiban Interkoneksi	221.405504	721.746504		
	Jumlah Kewajiban Usaha Afiliasi		8604.272274		
b	Total Kewajiban Usaha Non-Afiliasi	1036.925253		9346.018778	642.73%
				0	0.00%
3	Kewajiban Jangka Pendek Lainnya	1258.330757		4068.015101	79.97%
4	Kewajiban kepada Negara (Pajak)	2260.361357		609.404198	-61.96%
5	Biaya yang masih harus dibayar	1601.826313			
6	Tritipan Uang Jaminan				
a	Pendapatan Diterima Dimuka	757.135688	0		
b	Uang Muka Pelanggan	830.482087	830.482087	830.482087	-47.69%
	Jumlah Kewajiban Jangka Pendek (Lancar)	1587.617775		14853.920164	121.43%
		6708.136202			
B	Kewajiban Jangka Panjang				
1	Equity	260377.785956	244767.902503		
	Rekening Koran Kantor Perusahaan (RKKP)	51389.220181	66179.424551		
	Saldo Laba Yang Ditahan	311767.006137		311547.327054	-0.07%
	Total Equity	318475.142339		326401.247218	2.49%
	TOTAL PASSIVA				

Lampiran 6
 PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)
 Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
 Neraca Comparative
 Periode: 2001-2002

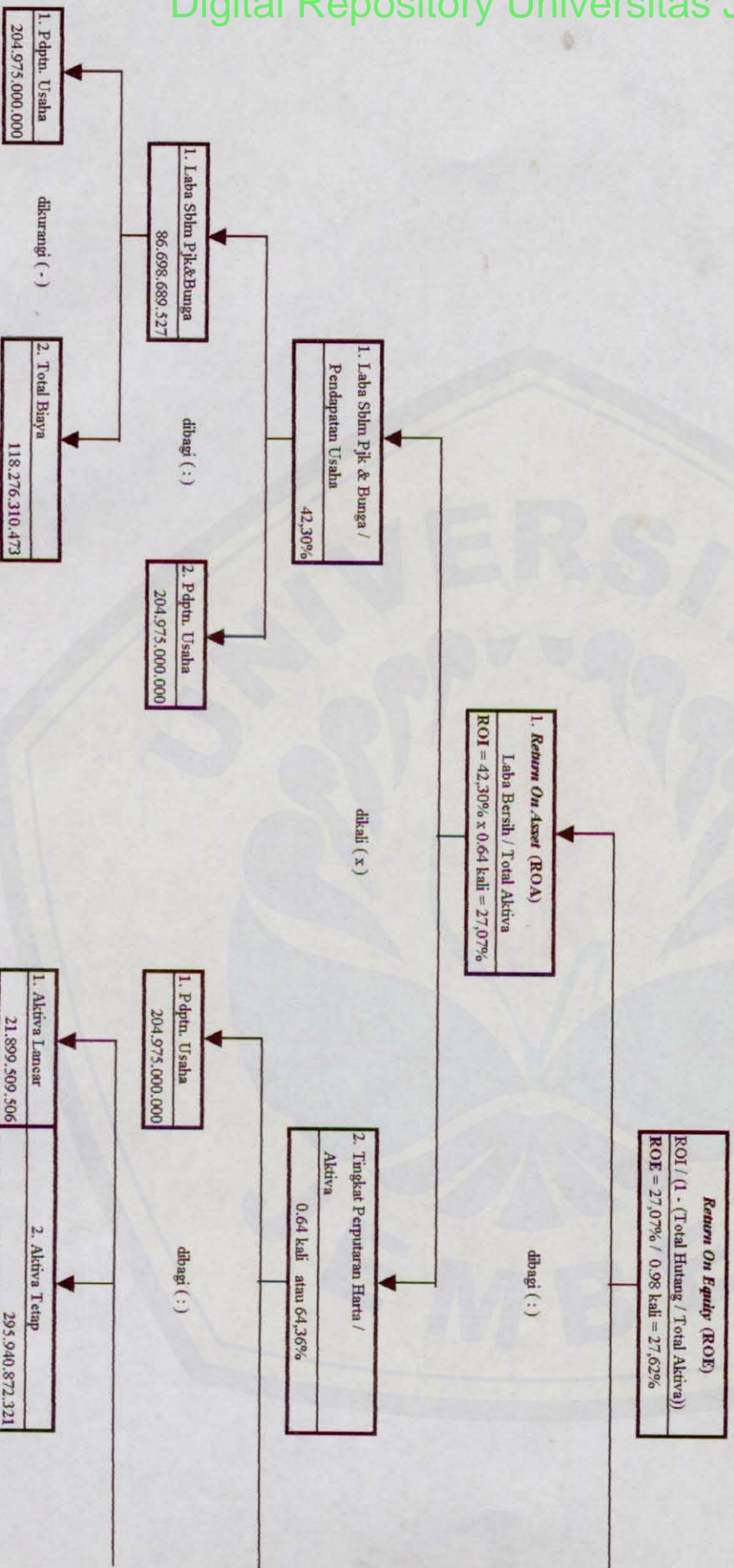
No.	AKTIVA	2001	2002	Growth (%)
A	Aktiva Lancar			
1	Total Kas & Equivalent	1371.018026	1475.659525	7.63%
2 & 3	Putang Usaha & Penyisihan Putang Usaha			
a	Total Putang Afiliasi Jastel	1174.499077	1149.919840	
	Penyisihan Putang Jastel	-17.408467	-16.988050	
	Total Putang Jastel	1157.090610	1132.931790	
b	Total Putang Non-Afiliasi	22753.211861	25840.969573	
	Penyisihan Putang Jastel	-2995.826771	-3381.787766	
	Total Putang Non-Usaha	19757.385090	22459.181807	
	Total Putang Usaha	20914.475700	23592.113596	12.80%
4	Putang Non Usaha	53.727767	49.368383	
	Putang Non-Usaha	933.387995	840.441924	
	Pajak Dibayar Dimuka	987.115762	889.810308	-9.86%
	Total Putang Non-Usaha	717.126819	730.792576	1.91%
5	Persediaan Suku Cadang	-221.842986	-223.300315	0.66%
6	Penyisihan Persediaan Suku Cadang	1516.412004	1574.500803	3.83%
7	Biaya Dibayar Dimuka	25284.305325	28039.576493	10.90%
	Jumlah Aktiva Lancar	530276.285680	541724.085680	
B	Aktiva Tetap	-241417.626722	-287096.443330	
1 & 2	Harga Perolehan & Akumulasi Penyusutan	288858.658958	254627.642350	-11.85%
a	Total Harga Perolehan Aktiva Tetap Sendiri			
	Total Ak. Penyusutan Aktiva Tetap Sendiri			
	Nilai Buku Aktiva Tetap Sendiri (Net)			

b	Total Harga Perolehan Aktiva Tetap PBH	0		0		
	Total Ak. Penyusutan Aktiva Tetap PBH	0		0		
	Nilai Buku Aktiva Tetap PBH (Net)					
	Jumlah Aktiva Tetap	288858.658958	0	254627.642350	0	0.00%
C	Aktiva Lainnya					
	1 Aktiva Dalam Konstruksi	8455.503795		7150.597045		
	2 Aktiva Non Operasi	0		0		
	3 BYD atas Tanah	3802.779140		0		
	Jumlah Aktiva Lainnya	12258.282935		7150.597045		-41.67%
D	Transaksi Internal Perusahaan					
	1 Mutasi	0		0		
	2 Imbal Jasa	0		0		
	Jumlah Transaksi Internal Perusahaan	0		0		0.00%
	TOTAL AKTIVA		326401.247218		289817.815888	-11.21%

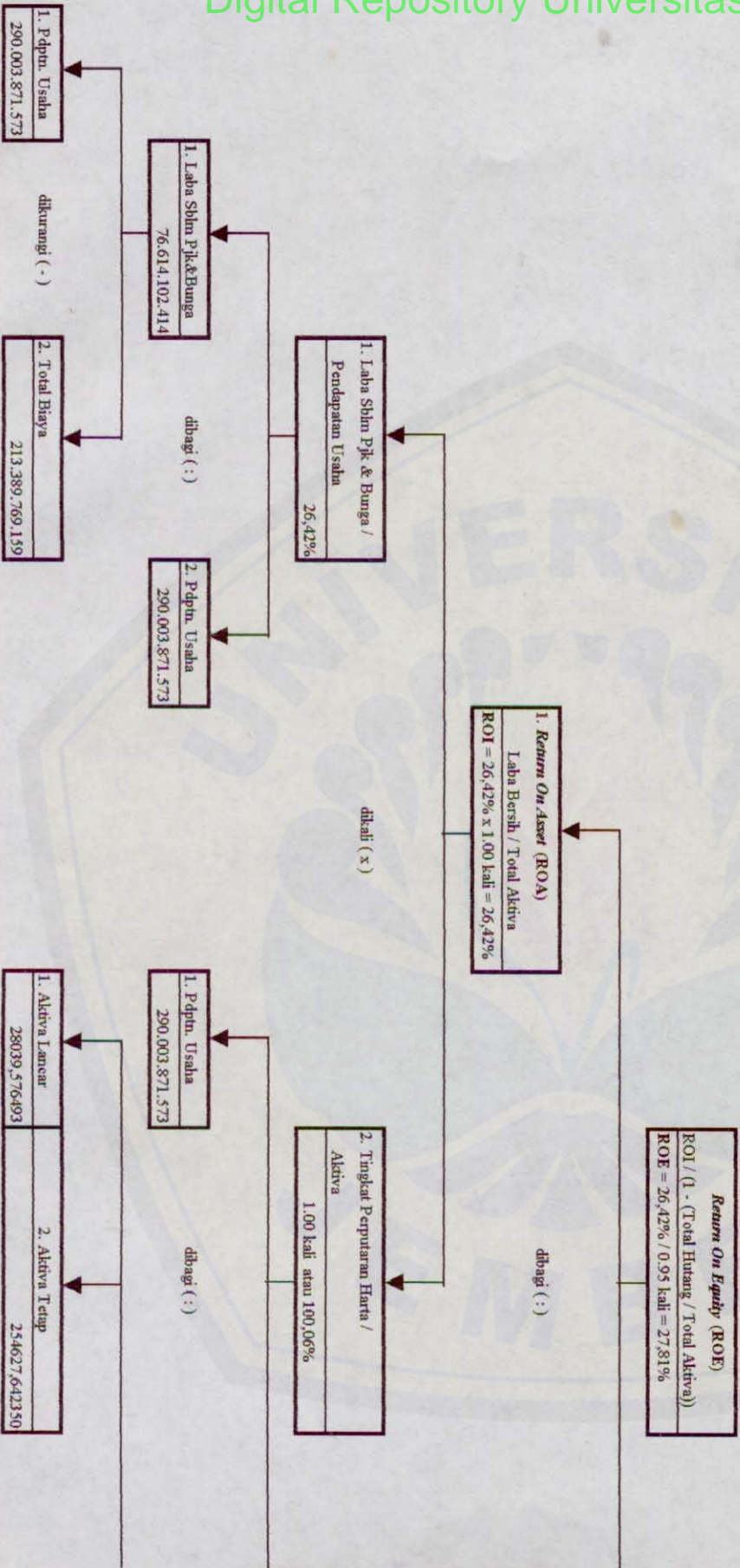
PASSIVA					
A	Kewajiban Jangka Pendek (Lancar)				
	1 & 2 Kewajiban Usaha & Kewajiban Interkoneksi	702.822574		622.000635	
a	Total Kewajiban Usaha Afiliasi	18.923930		16.262967	
	Kewajiban Interkoneksi	721.746504		638.263602	
	Jumlah Kewajiban Usaha Afiliasi				
b	Total Kewajiban Usaha Non-Afiliasi	8624.272274		7358.308159	
	3 Kewajiban Jangka Pendek Lainnya		9346.018778		7996.571761
	4 Kewajiban kepada Negara (Pajak)		0		0.00%
	5 Biaya yang masih harus dibayar		4068.015101		3766.404437
	6 Tipisan Uang Jaminan		609.404198		774.991824
a	Pendapatan Diterima Dimuka	0		126.329613	
b	Uang Muka Pelanggan	830.482087		830.482087	
	Jumlah Kewajiban Jangka Pendek (Lancar)		830.482087		956.811700
					13494.779722
					15.21%
B	Kewajiban Jangka Panjang				
1	Equity				
	Rekening Koran Kantor Perusahaan (RKKP)	244767.902503		244006.272657	
	Saldo Laba Yang Ditahan	66779.424551		32316.763508	
	Total Equity		311547.327054		276323.036165
					-11.31%
	TOTAL PASSIVA		326401.247218		289817.815888
					-11.21%

ANALISIS SISTEM FINANSIAL DU PONT
 PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)

Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
 Periode: 2000
 Dalam Rupiah



ANALISIS SISTEM FINANSIAL DU PONT
PT Telekomunikasi Indonesia (Tbk)
Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi Jember
Periode: 2002
Dalam Rupiah





DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS JEMBER
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 337818, 339385 Fax. (0331) 337818 Jember 68121
E-mail : lemlit_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 0221/J25.3.1/PL.5/2004
Lampiran :
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan
Penelitian

28 Januari 2004

Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin
PT. TELKOM KANDATEL JEMBER
di -

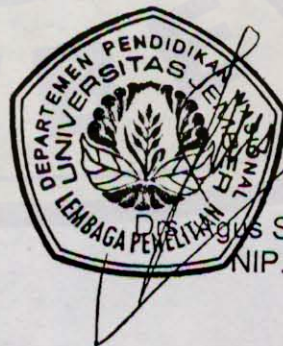
JEMBER.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ekonomi Universitas Jember No. 0221/J25.1.4/PL.5/2004 tanggal 28 Januari 2004, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : SITI SOFIYAH H. ABDUL MANNAN / 000810201004
Fakultas/Jurusan : Ekonomi / Manajemen
Alamat : Jl. Jawa II A No. 20 Jember (0331) 333328.
Judul Penelitian : Analisis *Balanced Scorecard* Guna Mengukur Kinerja
Bisnis Pada PT. Telkom Kandatel Jember.
Lokasi : PT. Telkom Kandatel Jember.
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara untuk memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Ketua,

Drs. Agus Subekti, M.Sc., Ph.D.
NIP. 131 412 121

Tembusan Kepada Yth. :

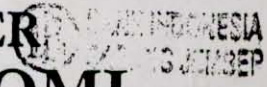
1. Sdr. Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS JEMBER

FAKULTAS EKONOMI



Jl. Jawa No. 17, Telp. (0331) 337990, Fax. 332150 Jember 68121 Jawa Timur

SURAT KETERANGAN

Nomor : 1263 /J.25.1.4/KM.10/2004

Fakultas Ekonomi Universitas Jember menerangkan, bahwa :

Nama : Siti Sofiyah H. Abdul Mannan

No. Induk Mahasiswa : 00 - 004

Tempat, tanggal lahir : Egypt, 29 juni 1983

Semester / Program Studi : VIII / Manajemen

Alamat : Jl. Jawa II A. no. 20
Jember

Adalah Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Jember terdaftar terakhir tahun akademik : 2003 - 2004

Surat keterangan ini diberikan untuk keperluan : **STUDI LITERATUR**

Pada BI Cab. Jember ; Pojok BEJ dan BES

Demikian harap menjadikan periksa

Jember, 17 April 2004

A.n. Dekan

Pembantu Dekan III



ABDUL HALIM

NIP. : 130 64 838