

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PT. TELKOM (KSO) KANDATEL MAKASSAR
(Suatu Pendekatan *Balance Scorecard*)**

*PT. TELKOM'S PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS
THE LOCAL TELECOMMUNICATION OFFICES IN MAKASSAR
(A BALANCE SCORECARD APPROACH)*

SIGIT ANGGRAITO



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2005**

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PT. TELKOM (KSO) KANDATEL MAKASSAR
(Suatu Pendekatan *Balance Scorecard*)

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Keuangan

Disusun dan diajukan oleh

SIGIT ANGGRAITO

Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2005**

TESIS

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT. TELKOM (KSO) KANDATEL MAKASSAR (Suatu Pendekatan *Balance Scorecard*)

Disusun dan diajukan oleh :

SIGIT ANGGRAITO

Nomor Pokok P2100202048

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 20 Desember 2005
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Dr. Suharwan, SE., SU

Ketua

Drs. Fauzi R. Rahim, M.Si

Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Dr. H. Fattah Kadir, SE., SU

Prof. Dr. Ir. H. M. Natsir Nessa, MS

ABSTRAK

SIGIT ANGGRAITO. Analisis Pengukuran Kinerja PT.Telkom (KSO) Kandatel Makassar (Suatu Pendekatan *Balance Scorecard*); Dibimbing oleh Suharwan dan Fauzi R. Rahim.

Penelitian ini bertujuan untuk : a) Mengetahui dan membandingkan SPK (Sistem Penilaian Kinerja) metode OKPI yang dipakai saat ini dengan SPK Metode *Balance Scorecard*, sehingga dari hasil ini dapat diketahui apakah SPK yang dipakai telah cocok atau tidak dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini, b) Mengetahui pambangunan SPK *Balance Scorecard* dan mendapatkan nilai pengukuran SPK *Balance Scorecard*, c) Mengetahui faktor-faktor yang paling dominan dalam peningkatan kinerja Kandatel.

Metode Analisis yang digunakan yaitu metode analisis deskriptif dan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Bahwa nilai performansi kinerja Kandatel Makassar dengan SPK metode OKPI hampir sebanding dengan nilai performansi kinerja metode *Balance Scorecard*, artinya bahwa SPK yang selama ini dipakai telah cocok dan baik dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini, 2) Bahwa penerapan penilaian performansi metode *Balance Scorecard* tidak berpengaruh nyata atau tidak signifikan dalam peningkatan nilai kinerja Kandatel, 3) Faktor-faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi peningkatan Kinerja Kandatel adalah : indeks performansi kehandalan perangkat network telekomunikasi (X10) dan Indeks tingkat produktifitas karyawan (X17), dengan nilai peningkatan kinerja sebesar 16,6% untuk setiap kenaikan 1 point X10 atau X17

ABSTRACT

SIGIT ANGGRAITO. PT. Telkom's Performance Measurement Analysis, The Local Telecommunication Offices in Makassar (A Balance Scorecard Approach (Supervised by **Suharwan** and **Fauzi R. Rahim**).

This research aims for: (a) to create performance measurement system at the local telecom office in Makassar using the balance scorecard and to identify the strategic goals for each perspective based on local offices' vision, mission and strategy; (b) to identify which among the key performance indicators (KPI) would suitable with the local offices' vision, mission and its strategy ; (c) to analyze whether or not the performance measurement system suit to existing condition of local telecom offices; (d) to investigate whether or not the use of balance scorecard card would increase the offices' performance (e) to determine the most dominant factors that affecting the increase in financial performance based on the economic analysis method and statistics value mentioned in Performance Evaluation Standard, the produced Balance Scorecard

Method of analyses used are descriptive analysis and the multiple linear regression analysis.

The research revealed the following results : (1) the performance value of objective key performance indicator (OKPI) shown very satisfield level at 99,87 % in 2003 and 132, 30% in 2004, which were very close the value of the balanced scorecard system 86% in 2003 and 92% in 2004. This means that financial performance decreased, some of the indicators mentioned in OKPI were below target but it did not affect the performance evaluation system. Therefore the existing performance evaluation system is suitable and fit with the current business environment (2) The use of balance scorecard method would increase financial performance value of local office by 1 point higher than it used to be with the value of 16,6% if the most dominant factors increased 1 point. The dominant indicators are network telecom software X10 (KP 12), Malcom Baldrige for performance excellent X12 (KPI 14), employee's productivity X17 (KPI 19) and index of implemented employees recommendations and employess innovation X18 (KPI 20) (3). The most dominant factors that affecting the growth of income at Makassar Telecom Office (Y) are network software (X10) and employees productivity index (X17)

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur alhamdulillah kehadirat Allah SWT, kami telah dapat menyelesaikan penelitian Tesis ini dengan judul “Pengukuran Kinerja PT.Telkom (KSO) Kandatel Makassar, Suatu Pendekatan *Balance Scorecard*”.

Tesis ini dibuat untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan di Universitas Hasanuddin pada program Pascasarjana Makassar dengan konsentrasi Manajemen Keuangan.

Saya mengucapkan banyak terima kasih atas segala dorongan serta bantuan yang diberikan hingga selesainya Tesis ini kepada :

1. **Bapak DR. Suharwan, SE., SU**, selaku pembimbing I, atas segala kesabaran dan pengertiannya untuk memberikan bimbingan.
2. **Bapak Drs. Fauzi R. Rahim, M.si** , selaku pembimbing II, atas segala kesabaran dan pengertiannya dalam memberikan arahan dan bimbingan.
3. Bapak-bapak dari Tim penguji antara lain **Bpk. Dr. H. Fattah Kadir, SE.,SU ; Bpk. Dr. H. Muhammad Ali, SE.,MS ; Bpk. Drs. Anwar Guricci, DESS**, atas pengujian dan bimbingannya.
4. **Ketua Program Pasca Sarjana MM Universitas Hasanuddin, Bapak-Ibu di Sekertariat MM Unhas** dan jajarannya.
5. **Istriku tercinta Rita Rusmalia beserta anak-anakku tercinta Andhika, Gita, dan Tiara** atas dukungan dan dorongan semangatnya , serta ketabahan dan kesabarannya.

Sebagai akhir kata, kami menyadari bahwa Tugas akhir ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan demi penyempurnaannya.

Makassar, Desember 2005

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL

LEMBAR PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

ABSTRAK

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I : PENDAHULUAN

- A. Latar Belakang**
- B. Rumusan Masalah**
- C. Tujuan Penelitian**
- D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian**
 - a. Manfaat**
 - b. Kegunaan**

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

- A. Hasil penelitian Terdahulu**
- B. Penilaian Kinerja**
- C. Pola Bisnis KSO di Divre VII**
- D. Strategi Planning di PT. Telkom Divre VII**
- E. Kerangka Pemikiran**
- F. Hipotesis**

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN

A. Tahapan Penelitian

- a. Fase penelitian awal dan perumusan masalah**
- b. Fase pembuatan format perancangan SPK**
- c. Fase analisis**
- d. Fase kesimpulan**

B. Metode Analisis

- a. Penilaian kondisi existing Kandatel Makassar dengan Metoda Balance Scorecard**
- b. Penggunaan analisis statistic dengan model Regresi Linier berganda dalam meningkatkan perspektif keuangan**
- c. Koefisien determinasi**
- d. Koefisien Regresi**

C. Waktu dan Tempat Penelitian

- a. Waktu penelitian**
- b. Tempat Penelitian**

D. Desain Penelitian

- a. Jenis dan sumber data**
- b. Metode pengumpulan data**
- c. Sistematika pembahasan**

BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Perancangan system pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard di telkom Kandatel Makassar

1. Penentuan Arsitektur pengukuran

- a. Visi, Misi dan sasaran Kandatel Makassar**

- b. Strategi kandatel Makassar**
- 2. Tujuan-tujuan strategis Kandatel Makassar**
- 3. Penentuan ukuran performansi (Key performance indicator)**
- 4. Penetapan Target**
 - a. Perspektif Finansial**
 - b. Perspektif Pelanggan**
 - c. Perspektif proses bisnis internal**
 - d. Perspektif belajar dan pertumbuhan**
- 5. Pembuatan format pengukuran kinerja kandatel Makassar**
- B. Pengukuran Kinerja kandatel Makassar dengan Metode OKPI**
- C. Pengukuran Kinerja Kandatel Makassar existing dengan menggunakan metode Balance Scorecard**
- D. Analisis pembahasan dengan metode statistic**
 - 1. Data dan variable**
 - 2. Variable dan pengukuran**
 - 3. Inkonsistensi data hasil penelitian**
 - 4. Hasil regresi Linier**
 - a. Metode Enter**
 - b. Metode Remove**
 - c. Metode Backward**
 - d. Metoda Linier regression statistic**
 - 5. Penafsiran/ Interpretasi hasil regresi linier**
 - 6. Pembahasan hasil penelitian dalam rangka peningkatan perspektif keuangan**
 - a. Kontribusi indeks performansi perangkat network telekomunikasi**

- b. Kontribusi indeks tingkat pencapaian criteria MBFPE**
- c. Kontribusi indeks tingkat produktivitas karyawan**
- d. Kontribusi indeks saran/ inovasi karyawan yang diimplementasikan**

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

B. Saran

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kondisi pasar di sektor telekomunikasi saat ini dengan dicabutnya hak eksklusif PT.Telkom dan dengan dibukanya keran kompetisi antar provider-provider telekomunikasi baik yang lama maupun yang baru menjadi sangat ketat. Peran perkembangan teknologi telekomunikasi yang begitu cepat sehingga banyak provider-provider telekomunikasi baru yang bermunculan yang mengakibatkan trend pendapatan pulsa telepon mengalami trend yang menunjukkan penurunan.

Kandatel Makassar sebagai salah satu Bisnis Unit yang ada di Divre VII, juga mengalami hal serupa , hal tersebut dapat terlihat pada Grafik 1 : Trend pendapatan pulsa Kandatel Makassar Tahun 2004 dibawah ini, (*sumber data diambil dari SAP R3*).

Dari Grafik tersebut dapat terlihat bahwa trend pendapatan pulsa SLJJ mengalami penurunan dan trend pendapatan pulsa lokal mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan dengan masuknya bisnis telekomunikasi baru seperti telepon mobile GSM di Kota Makassar dengan vendor-vendor operator sellular antara lain Telkomsel, Indosat, dan Excelcomindo. Pesatnya pertumbuhan bisnis di bidang

telepon mobile menjadi pesaing utama Telkom Kandatel Makassar sekaligus menjadi produk substitusi bagi jasa POTS.



Grafik 1 : Trend Pendapatan Pulsa Kandatel Makassar Tahun 2004

Begitupun dari data pencapaian performansi kandatel Makassar pada rata-rata Triwulan III/2004 dan triwulan IV/2004 dan sebagai berikut :

- a. Pencapaian performansi pendapatan keuangan hanya tercapai 98,88%, yang berlawanan dengan penyerapan beban yang mencapai 101,04% ini menandakan tidak efisien dan tidak efektifnya biaya operasional.
- b. Pencapaian performansi OKPI (Objective Key Performance Indicator) tidak pernah tercapai terutama rasio penjualan fitur, ratio cabutan, ASR Lokal, dan utilisasi rate.

- c. Pencapaian penjualan alat produksi hanya tercapai sebagai berikut LIS bisnis 22,79%, LIS residen 76,91%, LIS social 0,30%, dan LIS Wartelum 3,04%.
- d. Trend pendapatan pulsa yang mengalami penurunan dengan trend per triwulan rata-rata 1% s/d 3%, yang dikarenakan sudah ada produk pesaing GSM.

Penurunan kinerja diatas tentu tak dapat dilepaskan dari sistem / metode kinerja yang dibentuk selama ini, apakah sistem kinerja yang dianut selama ini di Kandatel Makassar telah cocok dan sesuai dengan kondisi saat ini atau tidak, ini yang masih menjadi pertanyaan dipenelitian ini.

Sistem kinerja dalam implementasinya dapat disebut juga sistem pengukuran kinerja yakni suatu sistem performansi management yang menjadi panduan setiap karyawan dalam bekerja mulai dari top leader sampai dengan ground level. Implementasinya dari sistem kinerja yang terbentuk adalah dengan dibentuknya KPI-KPI (key performance indicator) yang menjadi SKI-SKI (sistem kinerja Individu) setiap karyawan, dan harus dilaksanakan SKI-SKI tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Selanjutnya dilakukan penilaian setiap tahunnya dengan sistem pengukuran kinerja guna pertimbangan reward dan punishment. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT.Telkom Kandatel Makassar selama ini adalah system

pengukuran Kinerja yang tertuang dalam keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha milik negara Republik Indonesia / Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-215/M-BUMN/1999 mengenai penilaian tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara.

Sistem pengukuran kinerja ini bukan merupakan penjabaran visi, misi, dan strategi dari Kandatel Makassar sendiri dan lebih menekankan pada dampak eksternal. Selain dari itu, seluruh BUMN harus menerapkan sistem penilaian kinerja ini, padahal masing-masing BUMN pada dasarnya memiliki visi, misi, dan strategi perusahaan yang berbeda-beda. Sistem pengukuran kinerja yang dibuat sebaiknya merupakan penjabaran visi, misi, dan strategi Kandatel Makassar itu sendiri. Oleh karena itu peneliti berkeinginan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja berdasarkan Balance Scorecard di Kandatel Makassar, proses perancangannya dimulai dari penjabaran visi, misi, dan strategi Kandatel Makassar, yang diharapkan dapat terbentuk indikator-indikator ukuran keberhasilan (Key performance indicators) yang mencerminkan visi, misi, dan strategi Kandatel Makassar dalam rangka pencapaian cita-cita Kandatel Makassar seperti yang tertuang pada Sasaran Kinerja Unit (SKU) Kandatel Makassar. Namun bukan berarti Kandatel Makassar tidak menggunakan sistem pengukuran kinerja seperti yang tertuang dalam Kep-215/M-BUMN/1999. Kep-215/M-BUMN/1999 tetap

digunakan karena merupakan ketentuan yang harus dilaksanakan serta menekankan dampak eksternal, sedangkan sistem pengukuran kinerja yang dirancang berdasarkan visi, misi, dan strategi Kandatel Makassar yang lebih menekankan pada dampak internal perusahaan dalam rangka pencapaian cita-cita sesuai yang tertuang dalam visi, misi Kandatel Makassar. Dengan kata lain sistem pengukuran kinerja Balance Scorecard dan sistem kinerja Kep-215/M-BUMN/1999 akan saling melengkapi sehingga diharapkan Kandatel Makassar memiliki sistem pengukuran kinerja yang utuh dan menyeluruh.

Sesuai dengan arah dan kebijakan sesuai Kontrak Management Kandatel Makassar (*Lampiran 4-1*) seperti yang tertuang dalam Sasaran Kinerja Unit Kandatel Makassar bahwa fokus utama bisnis Kandatel Makassar adalah perolehan laba atau peningkatan performansi keuangan dengan bobot 35% , berkaitan dengan hal itu penulis beranggapan bahwa dengan Metode Balance Scorecard dan dengan mengetahui salah satu perspektif di Balance Scorecard yaitu perspektif financial maka akan otomatis meningkatkan perolehan laba atau kinerja keuangan meningkat. Untuk itu diperlukan suatu pola (model) Sistem pengukuran kinerja Balance Scorecard yang dapat mengetahui kinerja keuangan , dengan model ini pula management Kandatel Makassar dapat memprediksi

peningkatan kinerja keuangan dan dengan mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

B. Rumusan Masalah

Masalah Apakah sistem pengukuran kinerja yang selama ini diterapkan di Kandatel Makassar cocok atau tidak, dan mengapa metode Balance scorecard belum diterapkan di sistem pengukuran kinerja Kandatel Makassar, tentu hal ini tidak terlepas dari kebijakan management Kandatel Makassar dalam menyediakan perangkat peraturan dan bagaimana implementasinya di lapangan. Oleh sebab itu dalam penelitian ini akan dikumpulkan alternatif-alternatif sebab terjadinya masalah yang pada gilirannya nanti akan diteliti sesuai dengan kemampuan peneliti.

Masalah yang dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Apakah sistem pengukuran kinerja yang selama ini dianut di Kandatel Makassar telah cocok dan sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini ?
2. Apakah dengan sistem pengukuran kinerja metode Balance scorecard dapat mengetahui nilai kinerja Kandatel Makassar?
3. Apakah dengan sistem pengukuran kinerja metode Balance Scorecard ini dapat diketahui faktor-faktor yang paling dominan untuk nilai kinerja Kandatel ?

C. Tujuan Penelitian

- a. Membuat sistem pengukuran kinerja Kandatel Makassar berdasarkan Balance Scorecard dan mengidentifikasi tujuan-tujuan strategis dari masing-masing perspektif berdasarkan visi, misi dan strategi Kandatel Makassar.
- b. Mengidentifikasi KPI (Key performance indicators) yang sesuai dengan visi, misi, dan strategi Kandatel Makassar.
- c. Menganalisis system pengukuran kinerja hasil rancangan dengan menerapkannya pada kondisi existing Kandatel Makassar.
- d. Menyelidiki apakah dengan metode Balance scorecard dapat mengetahui nilai kinerja Kandatel.
- e. Mengetahui faktor-faktor yang sangat berpengaruh dalam peningkatan performansi keuangan dengan dengan metode analisis ekonomi dan statistik pada SPK Balance Scorecard yang dihasilkan.

D. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

a. *Manfaat*

- i. Bagi *Stake Holder* Telkom Corporate dan PT.BSI dapat mengetahui pelaksanaan penerapan strategi dan kebijakan

yang telah ditetapkan dengan kondisi real di lapangan untuk selanjutnya dapat ditentukan kebijakan selanjutnya yang tepat sasaran.

- ii. Bagi *share holder* Pemerintah / Regulator, Karyawan, pelanggan dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan pelaksanaan pekerjaan dilapangan bagaimana cara peningkatan, bagaimana mengatasi kekurangan dapat lebih mudah diidentifikasi.

b. Kegunaan.

- i. Dapat mengetahui dengan jelas benang merah antara kebijakan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan real dilapangan , apakah telah sesuai atau tidak, dengan pedoman peningkatan yang jelas, terukur dan terarah.
- ii. Untuk memberikan sumbangan kepada masyarakat bisnis maupun masyarakat ilmiah dalam bentuk kerangka kerja pembelajaran strategi dalam rangka membentuk visi dan strategi perusahaan bagi tingkat eksekutif.
- iii. Untuk menunjukkan apa yang telah dilakukan oleh manajemen ditingkat yang lebih atas mengenai sumber daya yang dipercayakan kepadanya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Perusahaan yang memahami kebutuhan untuk menciptakan nilai (value) ditantang dengan bagaimana mengukur nilai. Untuk perusahaan berorientasi bisnis seperti Telkom Kandatel Makassar, nilai secara tradisional ditentukan dengan pengukuran keuangan, seperti laba, *price to earning ratio*, arus kas, dan ROE (*return on equity*). Pada saat sekarang ada tambahan teori penilaian perusahaan yaitu dengan metoda EVA (*Economic value added*) untuk mengukur nilai pemegang saham (*stake holder*) dan metode MVA (*Market value added*) yaitu nilai dari suatu organisasi untuk mendapatkan keunggulan produk didalam pasar. Dalam penentuan nilai perusahaan Boulton (2000)² mengelompokkan asset kedalam 5 jenis yaitu :

1. *Physical assets* (tanah, bangunan, peralatan, persediaan).
2. *Financial assets* (kas, tagihan utang, investasi, ekuitas).
3. *Customers assets* (pelanggan, saluran distribusi, afiliasi).
4. *Employee & supplier assets* (karyawan, pemasok, mitra)
5. *Organization assets* (kepemimpinan, strategi, structure, budaya, merk, inovasi, pengetahuan, system, proses, kekayaan intelektual (*intellectual property*)).

Organisasi dalam ekonomi baru menciptakan nilai dengan cara baru, dengan kombinasi aktiva berwujud (*tangible assets*) dan aktiva tak berwujud (*intangible assets*).

Balance scorecard (BSC) merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan Robert Kaplan tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang “seimbang” (*balance*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif, yaitu : financial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Key performance indicators* dan *performance measurement* sebenarnya bukanlah konsep baru. Dalam literature akuntansi manajemen konsep-konsep tersebut sudah banyak dibahas. Contoh dalam tiori sumber daya manusia (SDM) kita mengukur angka perputaran karyawan, analisis produktifitas karyawan dan lain-lain.

Dalam tiori keuangan kita mengenal analisis trend pengeluaran operasional, analisis trend pengeluaran investasi, analisis pertumbuhan laba, dan lain-lain , Khusus untuk analisis keuangan biasanya digunakan oleh manajemen dalam mengambil suatu keputusan atau kebijakan.

Jadi mengapa konsep *Balance scorecard* ini sangat dibutuhkan dalam perusahaan telekomunikasi ini dikarenakan perkembangan teknologi informasi yang cepat yang mampu merubah seluruh konsep organisasi

dari yang tadinya mempunyai indicator kinerja sedikit menjadi banyak, dengan balance scorecard ini pula mampu menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam suatu kumpulan yang koheren dan melekat kepada tolok ukur kinerja perusahaan.

Jadi perusahaan harus melakukan penguraian langkah-langkah organisasi untuk membangun balance scorecard dengan 4 perspektif yang seimbang / *balance* antara tujuan jangka pendek dan panjang, hasil (*outcome*) yang diinginkan dengan pemicu kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, tolok ukur yang ketat (*hard objective*) dan tolok ukur yang negotiable (lunak) dan subjektif.

A. Hasil Penelitian Terdahulu

Kaplan and Norton (1996) melakukan penelitian untuk mencari alat pengukuran kinerja keuangan baru, mengusulkan melakukan analisis dengan alat analisis yang disebutnya system pengukuran *Balance Scorecard* yang juga mengukur rasio-rasio pemacu kinerja, dalam perkembangannya alat ini bukan hanya sebagai system pengukuran saja tetapi sudah menjadi system manajemen.

Metode ini melakukan pengukuran kinerja keseluruhan perusahaan yang bukan hanya keuangan saja dengan cara membagi empat kelompok perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan, yang didasarkan atas keseimbangan tujuan jangka panjang (*long term objective*) dan jangka pendek (*short term objective*), antara ukuran keuangan dan non keuangan, antara indikator *lagging (financial)* dan indikator *leading (non financial)*, antara perspektif kinerja eksternal dan internal.

B. Penilaian Kinerja

Nilai dalam lingkungan usaha adalah berarti kemampuan dasar dari sesuatu untuk memberikan hasil (**Helfert,1997**), maka penilaian adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mengukur kemampuan dasar dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk memberikan hasil. Kinerja menurut **Budiman.C (2000)** adalah ukuran keberhasilan usaha dengan memperhatikan efisiensi dan efektifitas. Hasil tanpa diiringi dengan tingkat efisiensi dan efektifitas yang cukup itu bukanlah merupakan suatu kinerja, sehingga didalam hasil tersebut harus terdapat tingkat efisiensi dan efektifitas,baru hasil tersebut dapat dikatakan kinerja. Dapat disimpulkan penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan untuk mengukur keberhasilan usaha dengan memperhatikan efisiensi dan efektifitas. PT.Telkom merupakan suatu BUMN, hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja sebagai berikut :

Dwidjowijoto (1998) mengatakan :

' Restrukturisasi BUMN tidak hanya bermakna menata kembali BUMN, tetapi juga memberikan alat ukur baru bagi setiap penilaian kepada BUMN. Kepada BUMN yang membuat keuntungan ukurannya adalah perusahaan harus untung sebesar-besarnya dengan investasi yang sekecil-kecilnya yaitu profitisasi, jika sudah profit artinya memiliki kinerja yang baik (kontribusi besar, produktivitas tinggi, dan punya competitiveness yang diukur dengan benchmarking yang benar), bahwa setiap kebijakan terhadap BUMN haruslah lebih diletakan kepada basis profesionalitas dan kinerja usaha.'

Dalam penilaian kinerja keuangan, tidak cukup hanya dengan membaca laporan keuangan dan melakukan analisis rasio keuangan, tetapi perlu juga dibuat analisis tambahan yang sering disebut "analisis trend perlakuan organisasi terhadap pengaruh kinerja keuangan".

(**D'Ambrosio and Hodges, 1989**), menyimpulkan bahwa total kinerja keuangan dapat dikatakan meningkat apabila unsure kinerja profitabilitas meningkat, hal ini sesuai dengan pendapat dari **Dwidjowijoto (1998)** bahwa unsur penting dalam penilaian kinerja keuangan adalah rasio profitabilitas (rasio laba usaha).

(**Helfert, 1997**) mengatakan bahwa ukuran kinerja keuangan menurut bidang dan sudut pandang dibagi atas tiga sudut pandang utama yaitu sudut pandang manajemen (*operation*), sudut pandang pemilik (*stake holder*) dan sudut pandang pemberi pinjaman (*Investor/ kreditor*). Pengukuran kinerja keuangan menurut bidang manajemen difokuskan pada analisa operasional dan analisa sumber

daya serta analisa *profitabilitas*; bidang pemilik difokuskan pada analisa *profitabilitas* dan disposisi laba serta indicator pasar; bidang pemberi pinjaman difokuskan pada analisa *likuiditas* dan *leverage* keuangan serta *debt service*. Adapun masing-masing dibagi lagi atas beberapa ukuran-ukuran yang semuanya dibangun untuk kebutuhan para pemakai tersebut diatas, sehingga tidak perlu seluruh unsur dianalisa apabila kebutuhannya diperuntukan bagi satu bidang saja.

Kaplan and Norton (1996) memberikan pendapat betapa dipentingkannya penilaian kinerja keuangan dalam suatu perusahaan, dimana dikatakan bahwa penilaian kinerja keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekwensi tindakan ekonomis yang sudah diambil, ukuran kinerja financial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Tujuan financial adalah focus tujuan dan ukuran disemua perspektif *scorecard*, setiap aktifitas harus dapat meningkatkan kinerja keuangan. Penilaian kinerja perspektif keuangan dibagi menjadi 3 tema strategis yaitu : (1). Bauran dan pertumbuhan pendapatan (Tingkat pertumbuhan penjualan, Prosentase pendapatan produk); (2). Penghematan biaya / Peningkatan produktivitas (Pendapatan per pekerja, Perbandingan biaya perusahaan sendiri dengan competitor, Tingkat penghematan biaya,

Beban tak langsung dibagi penjualan, Biaya per unit); (3). Pemanfaatan aktiva (Prosentase penjualan, Prosentase biaya riset dengan penjualan, Rasio modal kerja, ROCE, Tingkat pengembalian), yang keseluruhannya disesuaikan dengan kondisi perusahaan saat dilakukan pengukuran, apakah dalam kondisi declain (menurun), maturity (dewasa) atau growth (bertumbuh). Berdasarkan kondisi tersebut ukuran kinerja keuangan yang diukur disesuaikan.

Kaplan dan Norton juga mengatakan bahwa perusahaan saat ini berada pada abad informasi, dimana yang paling merasakan dampaknya adalah perusahaan jasa yang dalam masa ini menciptakan benih-benih penghancuran pada perusahaan jasa yang sebelumnya banyak menikmati perlindungan dari pemerintah. Keberhasilan di abad informasi adalah kemampuan memanfaatkan aktiva tak berwujud yang dimilikinya.

C. Pola Bisnis KSO di Divre VII

Reformasi yang berlangsung di negara Republik Indonesia menghasilkan peraturan baru di bidang telekomunikasi dan konsumen, yang juga perlu diperhatikan pengaruhnya terhadap kinerja bisnis telekomunikasi, antara lain Undang-Undang (UU) No. 12/1998 tentang Perusahaan Perseroan (Persero), UU No.5/1999

tentang larangan Praktek Monopoli dan persaingan tidak sehat, UU No.8/1999 tentang perlindungan konsumen, UU No. 22/1999 tentang Otonomi daerah, UU No. 25/1999 tentang Perimbangan Keuangan antara pusat dan daerah.

Peraturan yang berkaitan dengan telekomunikasi, yaitu UU No.36/1999 tentang telekomunikasi, yang membolehkan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) atau Swasta untuk menyelenggarakan telekomunikasi baik penyelenggara jaringan maupun jasa, serta larangan praktek monopoli dibidang telekomunikasi, serta UU No.52/2000 tentang penyelenggara telekomunikasi yang mewajibkan melibatkan peran serta masyarakat dalam pengembangan kebijakan pertelekomunikasian.

Ikatan Akuntan Indonesia (1999) melalui PSAK No.35,06 yang mulai berlaku sejak 1 Januari 1995, dalam edisi per 1 Juni 1999 menyatakan :

“ Perkembangan dan terjadinya deregulasi dalam bisnis telekomunikasi yang dimulai dengan ditetapkannya UU No.3/1989 telah memungkinkan keterlibatan Investor dalam bisnis telekomunikasi melalui kerjasama dengan penyelenggaraan yang diwujudkan dalam berbagai bentuk. Diantaranya bentuk kerjasama yang menimbulkan transaksi yang bersifat khusus dilihat dari sisi pengakuan dan pengukuran pendapatan serta pencatatan aktiva adalah kerjasama penyediaan sarana telekomunikasi dengan Pola Bagi Hasil (PBH) dan Kerjasama Penyediaan dan Pengoperasian (KSO) sarana telekomunikasi”.

Mengantisipasi *era globalisasi* yaitu integrasi ekonomi dunia, melalui produk global, perusahaan global, tiada batas geografi (**Theodore Levitt, 1983**, dikutip oleh **Micklethwait dan Wooldrige, 1996**), seperti diterapkannya perdagangan bebas baik internasional maupun regional, maka TELKOM pada tahun 1995 melaksanakan tiga program besar-besaran secara simultan. Program-program tersebut adalah : (1). Restrukturisasi internal (yaitu usaha merombak internal organisasi kedalam komponen-komponennya, kemudian menyatukan beberapa diantaranya untuk menciptakan sesuatu yang baru, **Micklethwait dan Wooldridge,1996**); (2). Penerapan Kerjasama Operasi (KSO); (3). Persiapan *go public* international.

Kerjasama operasi menurut Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 740/KMK.00/1989 tentang Peningkatan efisiensi dan produktivitas BUMN, adalah dengan melalui kerjasama dengan perusahaan lain antara dua pihak atau lebih untuk bersama-sama melakukan suatu kegiatan usaha guna mencapai suatu tujuan peningkatan pangsa pasar, kemampuan teknologi , operasi dan efisiensi pengelolaan perusahaan.

Ikatan Akuntan Indonesia (1999) melalui PSAK No.39 yang berlaku sejak 1 Januari 1998, dalam edisi per 1 Juni 1999 menjelaskan bahwa kerja sama operasi adalah :

“Seorang pengusaha yang memiliki peluang investasi , tetapi tidak memiliki dana atau asset yang cukup, akan berusaha mengajak mitra usaha untuk memanfaatkan peluang tersebut dengan membentuk

kerjasama operasi (KSO), KSO berlandaskan hukum perdata umumnya, hukum perikatan khususnya. Pengusaha yang lain mungkin memiliki dana atau akses ke dana yang cukup, tetapi tidak memiliki sumber daya lain yang cukup, atau dia mungkin tidak berani menanggung resiko sendirian.

Inti dari semua bentuk KSO adalah sama, yakni pengusaha berusaha memperoleh dana dan atau asset yang mencukupi untuk melakukan investasi yang diinginkan, dan atau memperoleh sinergi dari aliansi strategic, dan atau membagi resiko investasi dengan pengusaha lain.

KSO dibagi menjadi dua golongan yaitu entitas hukum yang terpisah dan KSO tanpa pembentukan entitas hukum yang terpisah. KSO tanpa pembentukan entitas hukum yang terpisah dibagi lagi atas Pengendalian Bersama Operasi (PBO) dan Pengendalian Bersama Aset (PBA) dan ini biasa disebut Pengendalian Bersama (Jointly controlled) dimana salah satu pihak memiliki kendali atas asset dan operasi KSO.

Bentuk operasional KSO berupa : Bangun, Kelola, Serah (Build, Operate and Transfer / BOT), Bangun, Serah, Kelola (Build, Transfer and Operate / BTO), keduanya dikombinasikan dengan Perjanjian Bagi Hasil (PBH) atau Perjanjian Bagi Pendapatan (PBP).”

Sudarsana (1999), dalam bukunya yang berjudul *The Essence of Merger and Accuision* menyatakan aliansi strategis adalah dua atau lebih perusahaan yang bekerjasama untuk mencapai sasaran komersial tertentu. Dikatakan juga bahwa meskipun aliansi strategis mempunyai daya tarik, catatan prestasinya tidak terlalu baik. Beberapa perhitungan menunjukkan bahwa lebih dari dua pertiga aliansi strategis mengalami kegagalan.

Dikatakan juga bahwa banyak usaha patungan memiliki kecurangan dan peluang bagi salah satu mitra untuk mendapat keuntungan melalui pengeluaran pihak lain. Kerjasama dapat berhasil bila sangsi ditingkatkan, seleksi mitra yang baik, dan mitra memberi kekuatan yang bersifat melengkapi usaha yang dilakukan.

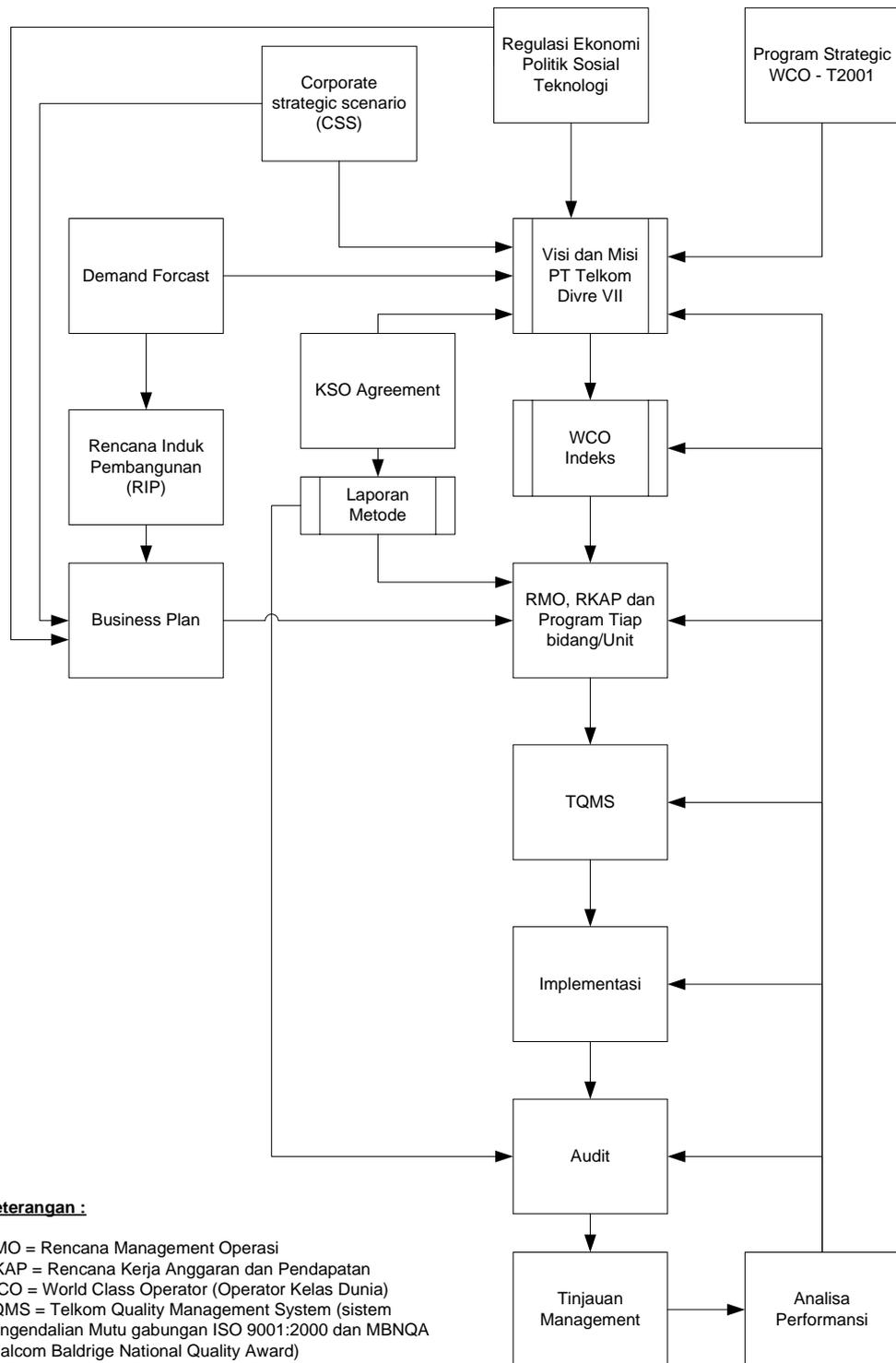
Czinkota and Ronkainen (1996) dalam bukunya *Global Marketing* mengatakan bahwa kepemilikan perusahaan dalam suatu kerjasama antara perusahaan yang didukung atau disubsidi oleh pemerintah, adapun kerjasama tersebut berbatas waktu dan kerjasama tersebut dalam bidang operasi, maka kerjasama tersebut disebut Kerjasama Operasi (*Joint Operation / JO*).

Skema Joint Operation Unit KSO PT.Telkom Divre VII terlampir pada hal ii.

D. Strategic planning di PT.Telkom Divre VII

Dalam mencapai tujuan perusahaan dalam mengelola bisnis jasa telekomunikasi di wilayah Indonesia timur dibangunlah suatu Diagram alur proses strategic planning yang berlaku di Unit KSO Divre VII Kandatel Makassar sebagai berikut :

DIAGRAM ALIR PROSES STRATEGI PLANNING DI PT.TELKOM DIVRE VII

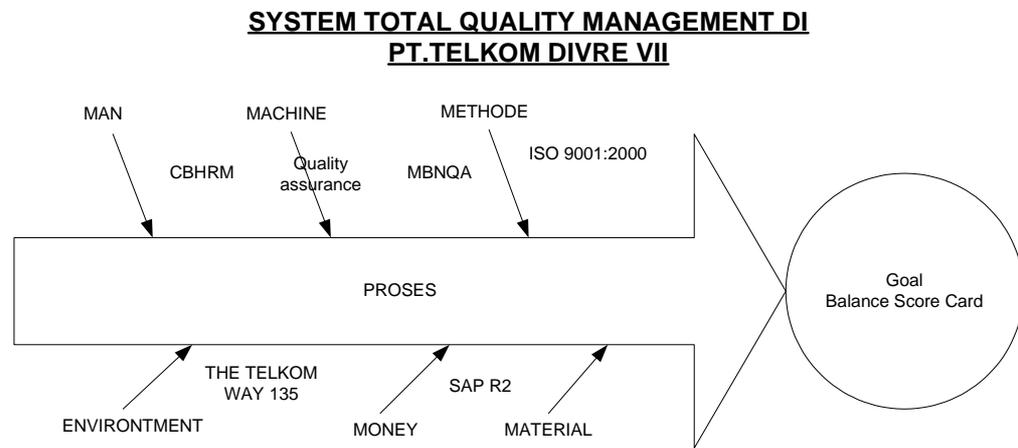


Gambar 2.1

Predikat perusahaan berstandar World Class Operator (WCO) pada tahun 2001 adalah cita-cita PT.Telkom Tbk yang dicanangkan sejak tahun 1996 dengan sebutan Program T-2001. Divisi Regional (Divre) VII dengan wilayah diseluruh Kawasan Indonesia Timur sebagai bagian dari PT.Telkom Tbk, bersama-sama dengan seluruh jajaran Telkom lainnya dan dengan seluruh sumber daya yang dimiliki telah segaris untuk mewujudkan cita-cita program T-2001 dengan cara mencapai 73 Quality performance indicator (Contoh Laporan WCO terlampir pada hal iii dan iv)

Dalam perjalannya bersamaan dengan pencapaian WCO Th.2001 diatas PT. Telkom Tbk. menerapkan juga Konsep management TQM (*Total Quality Management*) yang dijabarkan dalam TQC (*Total Quality Control*) atau disebut juga PMT (Pengendalian Mutu Terpadu) yakni suatu system management yang melibatkan seluruh Karyawan (*Full participation*) guna mencapai kualitas yang terbaik bagi pelanggan dan *customer*. Cikal bakal dari TQM itulah yang men "*drive*" PT.Telkom Tbk agar diakui dunia pasar modal dengan menerapkan TQMS (*Telkom Quality Management System*) yang merupakan penggabungan dari ISO 9001:2000 dan MBNQA (*Malcom Baldrige National Quality Award*). TQMS sendiri artinya adalah Suatu rangkaian dari sebuah proses untuk menghasilkan goal/sasaran yang terintegrasi. Integrasi artinya

kombinasi antara beberapa system/ program menjadi satu system untuk mencapai sasaran sekarang dan yang akan datang.



KETERANGAN :

CBHRM = Competency Base Human Resource Management (sistem pengelolaan SDM)
 THE TELKOM WAY 135 = Suatu budaya kerja / Nilai-nilai / pada setiap pegawai di Telkom
 SAP R2 = suatu sistem pengelolaan keuangan / Logistik / dan SDM yang berbasis pada teknologi IT (Information Teknologi).
 Balance Score Card = suatu sistem untuk mencapai goal dengan 4 perspektif , antara lain :
 Financial, Customer, Learning & growth, bisnis proses internal.
 ISO 9001:2000 = suatu standard Mutu dgn Focus on customers.
 ISO 9000:2004 = suatu standard mutu dgn Focus customer & stake holder.
 MBNQA = suatu metode penilaian dari Amerika dgn fokus pada stake holder

Gambar 2.2

ISO 9001:2000 adalah merupakan suatu ukuran standard internasional yang diterbitkan oleh Badan / Organisasi ISO (*The International Organization for Standardization*) yang bersertifikat International dengan focus pada Customer. Jadi dalam hal ini Bisnis proses di Divre VII dengan pola *continues improvement* harus sesuai dengan standard ISO. Dukumen yang terkait dengan ISO 9001:2000 adalah : (1) Dokumen Manual Mutu (*Quality Manual*) menggambarkan Bisnis PT.Telkom Tbk. ; (2) Dokumen Prosedure Mutu (*Quality Procedure*) menjabarkan kebijakan dan manual mutu di Kantor Pusat (Corporate), Divisi dan Datel. ; (3) Dokumen procedure kerja (*Work Instruction*) berisi langkah-langkah kerja operasional.; (4)

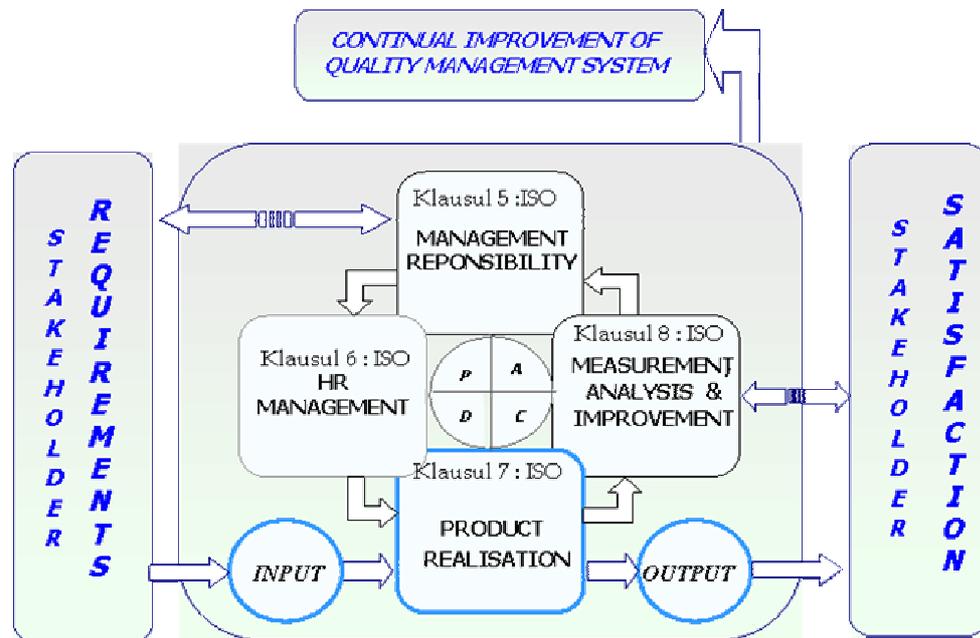
Dokumen Catatan Mutu (*Form*) yang merupakan *Check list* untuk fungsi controlling.

Sedangkan MBNQA (Malcom Baldrige National Quality Award) adalah suatu sistem Penilaian Perusahaan yang banyak dipergunakan di Perusahaan-perusahaan di Amerika yang sudah diakui dan banyak dipakai di seluruh Dunia , demikian pula di PT.Telkom Tbk. sehingga The Baldrige System digunakan sebagai rujukan standar bagi 'improvement' kegiatan manajerial dan operasional diseluruh strata manajemen TELKOM. Setiap unit / bagian di PT.Telkom dalam menyusun business overview harus merujuk format ini agar mendapat penilaian standard dengan cita-cita *performance excellent* dan *World Class Company (WCC)*

Secara umum dapat dikatakan bahwa TQMS adalah suatu system yang dibentuk guna mencapai performance excellent , WCC dan focus pada Customer perspektif yang dibentuk dalam proses-proses internal yang sistematis dan terencana (MBNQA) dan dengan satu pengendalian dokumen (ISO) yang terintegrasi.

ISO 9001:2000 mempunyai 8 klausul dan MBNQA mempunyai 7 kriteria dengan lingking criteria terlampir (Lampiran hal v – viii) dan seluruh yang terlampir pada Lampiran B, sehingga model Quality proses di PT.Telkom adalah sbb :

Gambar 2.3 - Model dari Proses Quality Management system di Divre VII



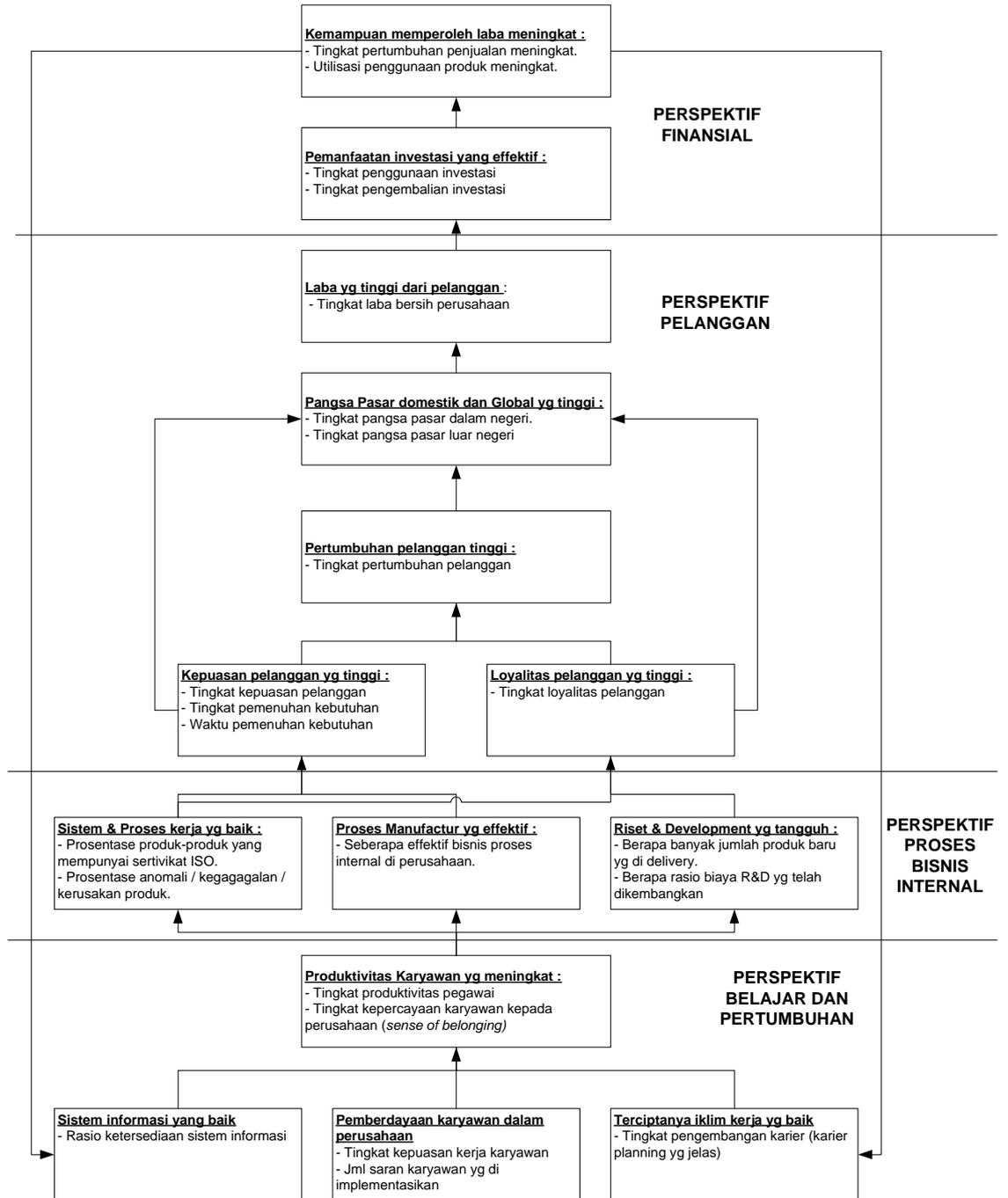
Dari gambar 2.2 dan 2.3 diatas dan dari seluruh proses yang ada akan bermuara pada suatu tujuan strategi dengan kriteria *Balance Score card* yang merupakan tujuan hasil dari proses penjabaran visi, misi dan strategi PT.Telkom Divre VII. Proses perancangan strategi dan program aksi dengan model *Balance Score Card* didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balance Score Card*, yaitu :

1. Penetapan arsitektur pengukuran harus sesuai dengan Visi dan Misi yang telah ditetapkan oleh Corporate sesuai yang tercantum dalam dokumen CCS, WCO, KD, KM.

2. Penentuan tujuan strategis (strategic objectives) dari masing-masing perspektif (financial, Customer, internal bisnis proses, Learning & Growth / belajar dan tumbuh).
3. Penentuan KPI (Key performance indicator) pada tiap Bagian/Bidang/Unit sesuai Job Description masing-masing.
4. Penentuan target dan program aksi.

Hasil dari pada hal-hal tersebut diatas , digabungkan dengan tiori Balance scorecard dan hubungan keterkaitan (*cause and effect relationship*) antar tujuan-tujuan strategis (*Yasrin Zabidi, 2003, Perancangan system pengukuran kinerja di PT.X dengan menggunakan metode Balance Scorecard, Manajemen Usahawan Indonesia, No.06/Th.XXXII Juni 2003), dan menghasilkan Hasil hubungan antara balance scorecard dan tujuan strategis perusahaan sesuai dengan gambar 2.4 dibawah ini :

HUBUNGAN KETERKAITAN (CAUSE AND EFFECT RELATIONSHIP) ANTAR TUJUAN-TUJUAN STRATEGIS DI DALAM PERUSAHAAN



Gambar 2.4

Selanjutnya pada penelitian ini hal-hal yang diteliti akan dibatasi pada aspek financial yaitu : Bagaimana kemampuan perusahaan dalam menciptakan laba apakah mengalami penurunan atau peningkatan , juga Bagaimana pemanfaatan investasi yang ditanamkan apakah efektif didalam peningkatan laba atau sia-sia dan faktor apa saja yang menjadi *Critical point* dalam hal peningkatan Kinerja keuangan.

Hal lain yang menjadi pertimbangan dalam penelitian ini adalah :

Kandatel Makassar dalam menjalankan kegiatan usahanya memiliki ketentuan-ketentuan, sebagai berikut :

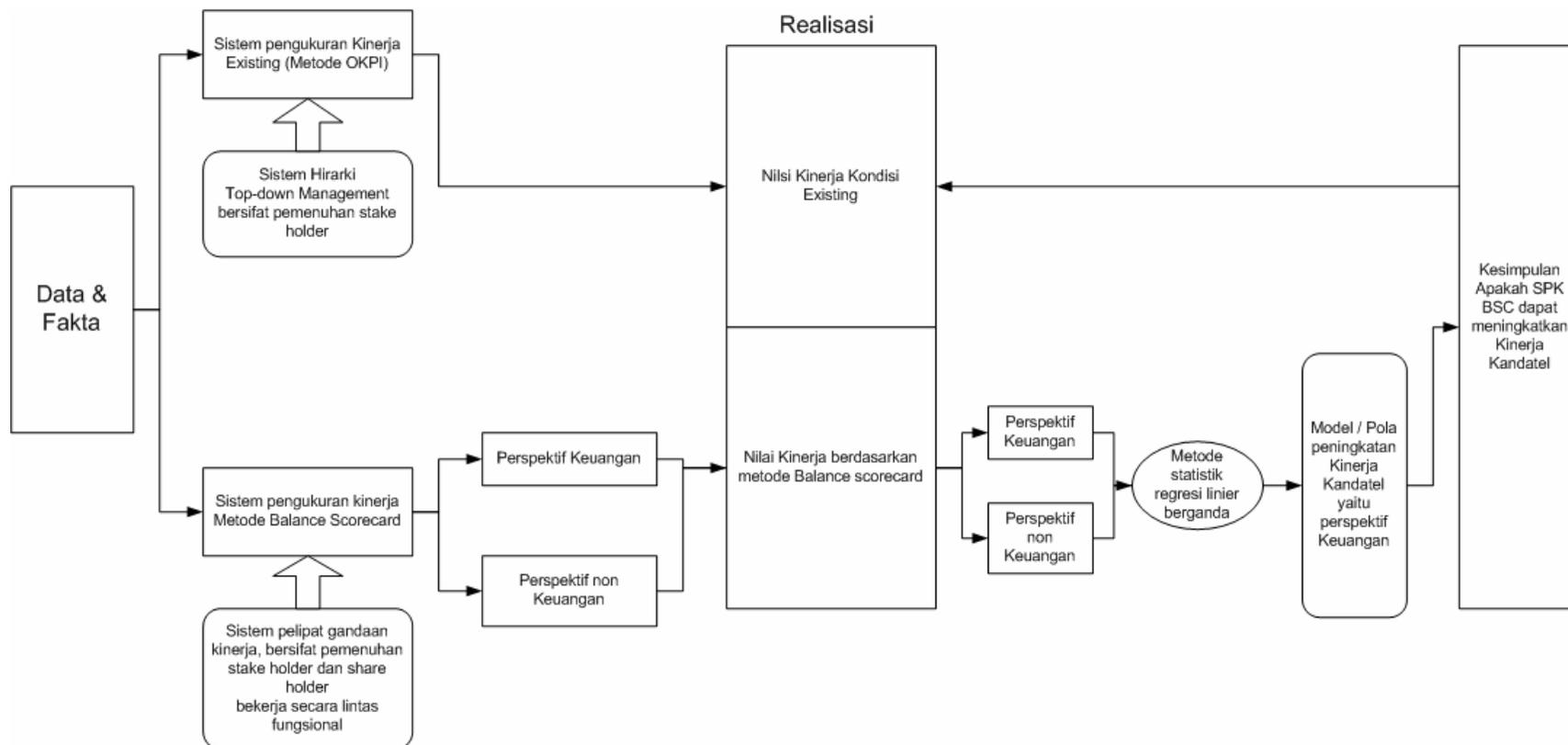
5. Dalam mengelola dan pengoperasian, Kandatel Makassar merupakan suatu Unit Usaha mandiri dengan keputusan anggaran tahunan diputuskan dalam RKAP (Rencana kerja anggaran dan pendapatan) tahunan yang di drop dari PT.BSI.
6. Dalam beban, beban pendidikan dan pelatihan setiap tahunnya ditetapkan standard sebesar 1,5% dari pendapatan tertagih, beban penelitian dan pengembangan setiap tahunnya ditetapkan standard sebesar 1% dari pendapatan tertagih.
7. Dalam laba usaha, Laba usaha dihitung secara laba tunai (cash flow) yaitu pendapatan dikurangi beban yang bersifat tunai (cash),
8. Dalam pencatatan dan penyusutan aktiva tetap, Kandatel Makassar tidak melakukan pencatatan maupun pembebanan penyusutan terhadap aktiva tetap Telkom maupun aktiva tetap

BSI, jadi data keuangan di kandatel Makassar yaitu : Pendapatan, beban, OR, Beban, dan pencairan piutang usaha. Data yang lainnya tidak ada.

9. Dalam penentuan strategi dan program aksi yang selanjutnya menjadi SKI (Sistem Kinerja Individu) dilakukan dengan metode top – down artinya atasan memberikan tugas buat bawahan dan menilai hasil kerjanya dengan SKI.
10. Penilaian performance dilakukan dengan RTM (Rapat Tinjauan Management / Business Review meeting) setiap bulan, triwulan, semester dan tahunan.

E. Kerangka Pemikiran

Melihat dari permasalahan yang ada dan dengan segala ketentuan dan aturan di Divre VII diatas, maka peneliti dalam membangun kerangka pikir dalam penelitian ini juga harus disesuaikan dengan hal-hal tersebut diatas. Dalam gambar dibawah ini dapat dijelaskan tahapan-tahapan secara garis besar sebagai berikut :



Gambar 2.5 : Skema Tahapan Kerangka pemikiran secara garis besar

Detail tahapan yang akan dilakukan sesuai kerangka pikir adalah sebagai berikut:

1. Melakukan studi pustaka mengenai visi, misi, dan strategi Kandatel Makassar.
2. Melakukan penjabaran Visi, Misi, dan strategi Kandatel Makassar kedalam Tujuan strategis Kandatel Makassar.
3. Melakukan penentuan KPI (Key performance indicators) dengan penentuan Key performance outcome / Ukuran Hasil (Laggger indicators) dan penentuan Leading indicator / Ukuran pemacu kinerjanya.
4. Melakukan penentuan 4 persektif Balance Scorecard dengan KPI yang mengikutinya.
5. Menentukan penetapan target dan bobot pada setiap KPI dan melakukan pembuatan format sistem pengukuran kinerja (SPK) Balance Scorecard.
6. Melakukan analisa data Kandatel Makassar untuk tiap KPI yaitu data dari Januari 2003 sampai dengan Juni 2005 dan memasukan data tersebut pada sistem format pengukuran kinerja sehingga didapat nilai dari tiap KPI pada waktu tertentu, setelah itu melakukan mengurutan nilai sesuai waktu penelitian.
7. Melakukan penetapan Lagger indicator / Variable dependent / Ukuran hasil / Key performance outcome yakni 1 perspektif yaitu

perspektif keuangan dan melakukan penetapan leading indicator / variable independent / variable pendukung yakni 3 perspektif yaitu perspektif *Customer*, perspektif *internal process*, dan perspektif *learning & Growth*.

8. Selanjutnya dilakukan analisis statistik regresi linier berganda untuk menentukan pola peningkatan perspektif keuangan di Kandatel Makassar.
9. Melakukan analisis bahwa pola tersebut telah benar dan melakukan analisis ekonomi pada pola yang dihasilkan guna selanjutnya dibuatkan kesimpulan dan saran.

F. Hipotesis

Pernyataan sementara yang paling memungkinkan yang hendak dibuktikan melalui penelitian ini adalah :

- Sistem pengukuran kinerja (SPK) yang ada saat ini di Kandatel Makassar tidak cocok dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini.
- Nilai SPK berdasarkan *balance scorecard* lebih tinggi dari pada Nilai SPK berdasarkan OKPI.
- Dengan melakukan penelitian dengan sistem Balance Scorecard pada perspektif keuangan dan perspektif non keuangan dapat diketahui faktor-faktor apa yang paling

dominan yang paling berpengaruh dalam meningkatkan pendapatan di Kandatel Makassar.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini terbagi atas 2 fase, yaitu : fase Perancangan system pengukuran kinerja Telkom Kandatel Makassar dengan menggunakan metode Balance scorecard dan fase Penggunaan analisis ekonomi dalam estimasi peningkatan perspektif financial Balance scorecard.

A. Tahapan penelitian

Fase ini sesuai dengan gambar skema Tahapan Kerangka pemikiran secara garis besar pada Bab II, yang Terdiri dari :

a. *Fase Penelitian awal dan perumusan masalah*

Dalam fase ini penelitian di fokuskan pada dokumen-dokumen strategis Kandatel Makassar yaitu : RMO (Rencana Manajemen Operasi) 2003-2005, Kontrak Manajemen Kakandatel Makassar terhadap Kantor Divre, Business plan 3 Tahunan Kandatel Makassar, Dokumen Hasil survey Customer satisfaction survey, Dokumen Hasil Survey Employee satisfaction survey, Dokumen ISO 9001:2000, Dokumen Malcom Baldrige For Performance

Excelent. Tujuan dari studi pustaka ini adalah menemu kenali visi, misi dan strategi Kandatel Makassar yang real cocok dengan kondisi di lapangan dengan lingkungan yang telah berubah, tidak monopoli, banyak persaingan, karyawan, customers , regulator bukanlah hal-hal yang harus di jauhi tapi harus dirangkul untuk mewujudkan win-win solution antara stake holder dan share holder.

Hasil dari studi pustaka ini menghasilkan data berupa menjabaran Visi,Misi Kandatel didalam strategi yang harus di laksanakan (di *deployment*)

b. Fase pembuatan Format perancangan SPK

Dari hasil penjabaran strategi sesuai fase diatas selanjutnya dilakukan lingking (*matching process*) dan pengelompokan proses antara Strategi Kandatel Makassar dan Kriteria ke empat perspektif di *Balance Scorecard*. Selanjutnya sesuai dengan keadaan real di lapangan dan kebutuhan perusahaan dilakukan pembobotan pada ke empat criteria Balance scorecard.

Selanjutnya sesuai gambar tiori yang ada di gambar 2.4 Bab II “Hubungan keterkaitan antar tujuan-tujuan strategis (*cause and effect relationship*) dalam perusahaan” dilakukan pendalaman lagi yang mengarah kepada kondisi real di kandatel Makassar

dengan menentukan masing-masing KPI nya (*Key performance indicator*).

c. *Fase Analisis*

Fase ini terbagi dalam 2 tahap yaitu :

1. Tahap penentuan target pada tiap-tiap KPI (*targeting*) dan pembuatan dan penyempurnaan (*finalishing*) Format Sistem pengukuran Kinerja system Balance scorecard Kandatel Makassar. yang selanjutnya ditentukan penentuan variable dependent (Y) yaitu perspektif Finansial dengan keterkaitannya dengan variable independent (X) untuk ketiga perspektif lainnya, Customer, internal bisnis, dan learning and growth.
2. Tahap Analisis dengan menggunakan metode statistik regresi linier berganda untuk menentukan pola / model peningkatan perspektif keuangan.

d. *Fase Kesimpulan*

Pada fase ini ditentukan Faktor-faktor apa saja yang paling berpengaruh dan paling dominant dalam peningkatan perspektif keuangan di Kandatel Makassar.

B. Metode Analisis

Dengan data dimulai dari Th. 2003, 2004, dan sampai dengan bulan Agustus 2005 dilakukan tahapan metode analisis sebagai berikut :

- a. *Penilaian Kinerja kondisi existing Kandatel Makassar dengan Metode OKPI.*

Penilaian dilakukan dengan mengambil data langsung dari nilai OKPI pada dokumen RMO 2004 dan 2005.

- b. *Penilaian Kinerja Kandatel Makassar dengan Metoda Balance Scorecard.*

Penilaian dilakukan dengan melakukan perhitungan langsung dengan metode Balance scorecard yang dihasilkan dalam penelitian ini.

c. *Penggunaan Analisis statistik dengan Model Regresi Linier berganda dalam meningkatkan perspektif keuangan.*

Analisis regresi merupakan salah satu alat analisis yang menjelaskan tentang akibat-akibat dan besarnya akibat yang ditimbulkan oleh satu atau lebih variable bebas terhadap satu variable terikat (tidak bebas). Dalam analisis regresi, variable bebas (X) dapat pula disebut dengan istilah prediktor dan variable terikatnya (Y) sering disebut dengan istilah kriterium, variable bebas dan variable terikat tidak harus simetris satu dengan yang lainnya. Analisis regresi banyak digunakan dalam penelitian-penelitian sosial ekonomi.

Beberapa pengertian yang terkandung pada analisis regresi (R. **Gunawan Sudarmanto, 2005**) adalah sebagai berikut :

1. Menggunakan regresi sebagai alat analisis dapat menemukan tempat-tempat sebagai kedudukan atau lokasi dari rata-rata suatu variable tergantung untuk berbagai nilai dari satu atau lebih variable bebas. Tempat kedudukan atau lokasi tersebut merupakan sekumpulan titik-titik yang ditarik suatu garis atau kurva tertentu dan disebut dengan istilah garis regresi. Bentuk garis atau kurva yang dihasilkan dari kumpulan titik-titik tersebut dapat berupa fungsi linier atau fungsi yang tidak linier. Fungsi Linier akan berbentuk garis

lurus yang menaik atau sebaliknya menurun. Fungsi yang tidak linier diantaranya berupa fungsi kuadratik, fungsi logaritmik, dan sebagainya yang tentu saja akan mempunyai bentuk garis yang tidak lurus.

2. Analisis regresi dapat juga digunakan untuk menguji dan menjelaskan suatu hubungan sebab-akibat. Pada saat pendekatan ini digunakan untuk menguji dan menjelaskan teori sebab-akibat, maka analisis regresi ini sering disebut analisis jalur (*Path Analysis*). Oleh karena itu regresi dapat menjelaskan keterkaitan suatu strukture yang telah diperluas.
3. Dalam analisis regresi terkandung adanya proses penyesuaian terhadap suatu fungsi atau kurva dari sekumpulan data. Oleh karena itu dalam analisis regresi menggunakan SPSS juga terdapat berbagai pilihan model analisis regresi. Proses penyesuaian ini tidak selalu dilakukan. Apabila nilai variable bebas tidak cukup kuat untuk mendapatkan atau menjelaskan nilai rata-rata dari variable Y karena data yang dimiliki tidak banyak, maka perlu adanya penyesuaian. Penyesuaian-penyesuaian ini dimaksudkan untuk menghasilkan harga koefisien regresi yang lebih cocok digunakan dalam analisis penelitian.

Analisa dengan regresi Linier berganda atau sederhana mempunyai fungsi sebagai berikut ;

1. Menguji ada tidaknya korelasi antara variable bebas (X) (independent) dan variable terikat (Y) (dependent).
2. Menetapkan apakah koefisien korelasi tersebut signifikan atau tidak signifikan.
3. Menguji signifikansi persamaan garis regresi yang ditetapkan.
4. Apabila variable bebasnya lebih dari satu variable perlu ditemukan besarnya sumbangan relative diantara variable-variable bebasnya.

Dari pengertian-pengetian tersebut diatas dan dengan melihat kepada kasus dalam tesis ini yaitu menganalisis dan membuat suatu pola / Model untuk meningkatkan salah satu perspektif di Balance Scorecard yakni perspektif keuangan dengan didukung oleh 3 perspektif non financial lainnya, maka Model regresi linier berganda adalah model yang paling cocok untuk diterapkan dalam kasus ini.

Model regresi berganda dalam penelitian ini dipergunakan untuk mengetahui tentang adanya ketergantungan statistic dari variable bebas yaitu peningkatan perspektif keuangan /

peningkatan laba (Y) terhadap variable bebasnya (X). Model regresi berganda penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1 \cdot X_1 + b_2 \cdot X_2 + b_3 \cdot X_3 + b_4 \cdot X_4 + b_5 \cdot X_5 + b_6 \cdot X_6 + b_7 \cdot X_7 + b_8 \cdot X_8 + b_9 \cdot X_9 + b_{10} \cdot X_{10} + b_{11} \cdot X_{11} + b_{12} \cdot X_{12} + b_{13} \cdot X_{13} + b_{14} \cdot X_{14} + b_{15} \cdot X_{15} + b_{16} \cdot X_{16} + b_{17} \cdot X_{17} + b_{18} \cdot X_{18} + e$$

Di mana :

Y = Variable tingkat pertumbuhan pendapatan.

X1 = Variable Indeks keluhan pelanggan.

X2 = Variable Tingkat Loyalitas pelanggan.

X3 = Variable Waktu respon pemenuhan pelanggan.

X4 = Variable Tingkat kepuasan pelanggan

X5 = Variable Tingkat pertumbuhan pelanggan

X6 = Variable Pangsa pasar regional

X7 = Variable Rasio rata-rata tingkat pertumbuhan pulsa telepon per sst

X8 = Variable Indeks konsistensi pelaksanaan bisnis proses internal berbasis TQMS ISO 9001:2000

X9 = Variable Indeks proses delivery produk telekomunikasi

X10 = Variable Indeks performansi perangkat network telekomunikasi

X11 = Variable Indeks ketersediaan Alpro, produk baru, dan system informasi

X12= Variable indeks tingkat pencapaian criteria Malcom baldrige for performance excellence

X13 = Variable Indeks efisiensi biaya operasional (BODP)

X14 = Variable Indeks performansi dan pelayanan system informasi

X15 = Variable Indeks tingkat kepuasan kerja karyawan

X16 = Variable Indeks tingkat pengembangan karier

X17 = Variable Indeks tingkat produktifitas karyawan

X18 = Variable Indeks saran karyawan yang diimplementasikan

e = Variable kesalahan residu

b1, B18 = Koefisien regresi

b0 = Nilai konstanta, jika b1,b2, ... b18 seluruhnya bernilai nul.

Model analisis tersebut dapat diformulasikan dalam teknis analisis yang umum dipakai sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1.x_1+b_2.x_2+.....+b_{18}.x_{18}$$

Pengujian-pengujian yang berhubungan dengan tujuan penelitian meliputi :

i. Koefisien determinasi

Pengujian kontribusi pengaruh dari seluruh variable bebas secara bersama-sama terhadap variable terikat dapat dilihat dari koefisien determinasi berganda (R^2), dimana $0 \leq R^2 \leq 1$, hal ini menunjukkan bahwa jika nilai R^2 semakin dekat kepada nilai 1 menunjukkan semakin kuatnya pengaruh variable (X) terhadap variable (Y), kekuatan pengaruh sebaliknya, nilai R^2 semakin dekat kearah nilai nul.

$$R^2 = Jk(\text{Reg}) / Jk(\text{Tot})$$

Dimana :

$$Jk(\text{Reg}) = b_1 \sum X_1.Y + b_2 \sum X_2.Y + \dots + b_k \sum X_k.Y$$

$$\text{Sedangkan, } Jk(\text{Tot}) = \sum Y^2. ((\sum Y)^2)/n$$

Untuk menguji keberartian koefisien determinasi ganda dilakukan dengan uji statistic snedecor F.

$$F = \frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$$

Dimana :

n = adalah jumlah sample (kasus)

k = adalah jumlah variable bebas

R^2 dinyatakan signifikan, apabila $F_{\text{hit}} > F_t$

Setelah R^2 secara nyata benar-benar signifikan maka langkah berikutnya perlu diketahui sampai seberapa besar keterhandalan model regresi tersebut, yaitu dengan menaksir

besarnya galat baku (standard error estimate) Y atas X_1, X_2, \dots, X_k

$S^2_{Y.12\dots k} = Jk(S) / (n-k-1)$, dimana $Jk(S)$ = Jumlah kwadrat sisa.

ii. Koefisien regresi

Keterhandalan regresi sebagai alat estimasi adalah ditentukan oleh signifikansi parameter-parameter regresi yang dalam hal ini adalah nilai-nilai koefisien regresi (b_i). Untuk keperluan ini perlu dilakukan uji keberartian koefisien b_i dengan uji t.

$$T = b_i / S_{b_i}$$

S_{b_i} = standard error koefisien regresi.

$$S_{b_i} = S^2_{Y.12\dots k} / S X^2_{ij} (1-R^2_i)$$

C. Waktu dan Tempat Penelitian

a. Waktu penelitian

Penelitian dalam rangka penulisan Karya Tulis Utama (Tesis) ini dilakukan mulai Desember 2003 s/d Mei 2005.

b. Tempat penelitian

Penelitian dilakukan di Kantor PT.Telkom Divre VII, Jl. A.P. Petarani No. 4 Makassar dan di Kantor Kandatel Makassar di Jl. Balaikota Makassar

D. Desain Penelitian

a. Jenis dan sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data kuantitatif (Data angka) dari system informasi SAP R3 dan kualitatif (penggolongan) Trend pendapatan dan trend pencairan piutang usaha Tahun 2003-2005.
- 2) Data internal (data yang didapat dari dalam perusahaan) berupa Laporan SIMYAN, RMO 2003-2005, Kontrak Manajemen, Dokumen MBNQA, Dokumen Hasil Survey ESS, CSS, Dokumen Marketing intelligent.
- 3) Data yang dikumpulkan dalam bentuk *time series* dalam bentuk tahunan selama tahun 2003 sampai dengan tahun 2005.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Data primer (data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung dari perusahaan) yaitu data yang dihasilkan dari Sistem komputerisasi keuangan SAP R3 , juga data-data dalam bentuk informasi produk dan perkembangan-perkembangan terbaru yang berupa data CSS,ESS,Marketing Inteligent.

- 2) Data sekunder (data yang diperoleh dari hasil publikasi dan yang tidak dipublikasikan perusahaan) dalam bentuk sejarah perusahaan, struktur organisasi, TQMS, strategi perusahaan, pola bisnis perusahaan, laporan keuangan, dan data-data lain yang relevan dalam penelitian ini.

b. Metode pengumpulan data

Pengumpulan data untuk melengkapi penelitian dilakukan dengan cara :

- 1) Penelitian kepustakaan (*Library research*) yaitu penelitian berorientasi pada buku-buku atau literature yang ada hubungannya dengan objek yang diteliti.
- 2) Data primer keuangan yang diperoleh langsung dari system *computerize* Keuangan SAP R3.
- 3) Data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen serta artikel yang ada kaitannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penulisan ini.
- 4) Perhitungan-perhitungan (*experient*) terhadap data real dengan format dan target masing –masing KPI dalam format *Microsoft Excel*.

c. Sistematika pembahasan

Penelitian yang dilakukan disusun dalam suatu sistematika pembahasan yang terdiri dari 5 Bab dan beberapa Sub-Bab, yaitu :

Bab I. Pendahuluan.

Memuat gambaran dan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat dan kegunaan penelitian.

Bab II. Tinjauan Pustaka.

Memuat tentang teori yang relevan, pemikiran dan hasil penelitian terdahulu, kerangka pikir, serta penjelasan tentang teori yang digunakan serta memuat pernyataan yang disimpulkan melalui landasan teori

Bab III. Metodologi Penelitian.

Memuat semua cara, bahan dan materi, alat yang digunakan, waktu dan tempat, desain analisis yang dilakukan dalam penelitian.

Bab IV. Hasil penelitian dan pembahasan.

Memuat hasil penelitian dan pembahasannya, disertai table dan grafik hasil penelitian tersebut.

Bab V. Kesimpulan dan saran

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Balance Scorecard di PT.Telkom Kandatel Makassar

1. Penentuan Arsitektur Pengukuran

Kandatel Makassar sebagai bagian dari Kandatel di Divisi Regional VII dalam mengelola bisnis jasa telekomunikasi dan informasi di Kawasan Timur Indonesia menetapkan VISI, MISI, SASARAN dan BUDAYA PERUSAHAAN serta PROGRAM COMES 2U sebagai penggerak dalam pelaksanaan setiap aktivitas pengelolaan dan pengembangan usaha menuju masa depan. Sesuai dengan yang tertuang dalam T-QMS Manual dan Divre 7 Strategic Scenario (D7SS) Visi, Misi, Sasaran dan Budaya Perusahaan Divisi Regional VII adalah sebagai berikut:

VISI

“Menjadi perusahaan penyedia layanan jasa dan jaringan telekomunikasi dan informasi terbaik di Indonesia Kawasan Timur.”

MISI

“Memberikan layanan jasa dan jaringan telekomunikasi dan informasi yang berkualitas demi kepuasan karyawan, pelanggan dan pemilik perusahaan serta mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia Kawasan Timur”