

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PT TELKOM, TBK PERIODE 2007-2009**

SKRIPSI

Nama : Mei Susanti

Nim : 43106120-173



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA**

2011

**ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PT TELEKOM, TBK PERIODE 2007-2009**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar

SARJANA EKONOMI

Program Studi Manajemen – Strata 1

Nama : Mei susanti

N I M : 43106120-173



**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2011

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Mei Susanti

NIM : 43106120-173

Program Studi : Manajemen - Keuangan

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dekenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta,

(Mei Susanti)

NIM: 43106120173

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Mei Susanti
NIM : 43106120-173
Program Studi : Manajemen – Keuangan
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN
KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PT TELEKOM TBK PERIODE 2007-2009
Tanggal Lulus Ujian :

Disahkan Oleh:

Pembimbing Skripsi

(Hesti Maheswari, SE., M.SI)

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen – S1

(Dr. Enny Ariyanto, M.SI)

(H. Arief Bowo Prayoga K, SE., MM)

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi

Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard

Pada PT TELEKOM TBK Periode 2007-2009

Dipersiapkan dan Disusun oleh:

Mei Susanti

43106120-173

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada Tanggal

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji/Pembimbing Skripsi

Hesti Maheswari SE., M.SI

Anggota Dewan Penguji

.....

Anggota dewan Penguji

.....

KATA PENGANTAR



Inilah saat yang dinantikan, sebuah pencapaian yang tidak ternilai harganya. Melalui proses yang panjang dan melelahkan. Namun dibalik semua ini tersirat sebuah kepuasan dan kebanggaan yang mendalam bagi penulis. Selama kurang lebih empat tahun lamanya menuntut ilmu perkuliahan dapat membuahkan hasil.

Terucap puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat, hidayah dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **“ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PT TELEKOM, TBK PERIODE 2007-2010”**

Penulis sadar didalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan disebabkan karena keterbatasan-keterbatasan pada penulis. Besar harapan bagi penulis agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca pada umumnya.

Dengan tersusunnya skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan, serta doa dari berbagai pihak. Untuk itu dengan setulus hati penulis menyampaikan penghargaan dan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibunda tercinta dan Bapak yang telah mencurahkan seluruh kasih sayangnnya kepada penulis dan tiada hentinya mendoakan serta memberi dukungan kepada penulis.
2. Kakak-kakakku: Yu' Iyah, Yu' Banah, Yu' Ani, Yu' Ucit dan adikku tersayang Bagus yang telah memberikan doa dan semangat agar penulis bisa menyelesaikan pendidikan ini.
3. Ibu Hesti Maheswari, SE., M.Si, selaku Dosen pembimbing yang telah banyak meluangkan waktu dan pikiran untuk membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Enny Ariyanto, M.Si, selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
5. Bapak Arief Bowo Prayoga, K., SE., MM., selaku ketua Program Studi Manajemen-S1 Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
6. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama penulis mengenyam pendidikan di Universitas Mercu Buana.
7. Drg. Fuad Pahlevi (terima kasih banyak sudah bersedia menyisihkan dana buat pendidikan dan memberikan uang jajan serta bimbingannya selama ini), Bu Asih, Keluarga Besar Mbak' Nike, dan seluruh teman-teman kerjaku yang selalu membantu penulis baik secara moril maupun materil, yang selalu mendoakan agar penulis cepat menyelesaikan pendidikan ini.

8. Keluarga besar Ibu: Keluarga Bu'Lek Tumini trimakasih atas doanya dan semua bantuannya.
9. Teman-teman Manajemen Keuangan angkatan X, terutama Fitri yang telah memberikan dorongan agar penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman PMI Tangerang Selatan yang secara tidak langsung telah memberikan semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam tulisan ini masih jauh dari kesempurnaan. Penulis akan senang hati menerima segala kritik dan saran yang membangun demi kemajuan penulis dimasa yang akan datang.

Jakarta, Desember 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	0
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING SKRIPSI.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	iv
HALAMAN ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR GRAFIK	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah	3
1.4 Tujuan Penelitian	4

	1.5 Manfaat Penelitian	5
BAB II	LANDASAN TEORI	6
	2.1 Pengertian Kinerja	6
	2.1.1 Kinerja dan Penilaian Kinerja.....	6
	2.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja	7
	2.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja	9
	2.2 Sejarah Balanced Scorecard	10
	2.3 Pengertian Balanced Scorecard	11
	2.4 Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategis..	13
	2.5 Perspektif Balanced Scorecard	15
	2.5.1 Perspektif Keuangan	15
	2.5.2 Perspektif Pelanggan	18
	2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	22
	2.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	25
	2.6 Keunggulan Balanced Scorecard	27
BAB III	METODELOGI PENELITIAN	29
	3.1 Gambaran Umum	29
	3.1.1 Sejarah Perusahaan	29
	3.1.2 Ruang Lingkup Usaha	32

	3.1.3 Visi, Misi, Tujuan, dan Inisiatif Strategi	
	Perusahaan	32
	3.1.4 Produk dan Jasa PT TELKOM.....	34
	3.1.5 Struktur Organisasi	43
	3.2 Metoda Penelitian	43
	3.3 Definisi Operasioanl Variabel	44
	3.4 Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	45
	3.5 Metoda Pengumpulan Data	47
	3.6 Metoda Analisa Data	48
BAB IV	ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN	50
	4.1 Penerapan Penilaian Kinerja Berdasarkan Konsep	
	Balanced Scorecard	50
	4.1.1 Perspektif Keuangan	50
	4.1.2 Perspektif Pelanggan	59
	4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	69
	4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ...	74
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	83
	5.1 Simpulan	83
	5.2 Saran	85

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Operasional Variabel dan Skala Pengukuran	46
Tabel 3.2	Variabel yang digunakan dalam Balanced Scorecard	48
Tabel 4.1	Nilai Pertumbuhan Rasio Likuiditas	51
Tabel 4.2	Nilai Pertumbuhan Rasio Leverage	54
Tabel 4.3	Nilai Pertumbuhan Rasio Aktivitas	56
Tabel 4.4	Nilai Pertumbuhan Rasio Profitabilitas	58
Tabel 4.5	Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan	61
Tabel 4.6	Jumlah Pelanggan Seluler	64
Tabel 4.7	Jumlah Pelanggan Deaktivasi	65
Tabel 4.8	Jumlah Pelanggan Rata-rata Churn	67
Tabel 4.9	Jumlah Pelanggan APRU	68
Tabel 4.10	Data Pertumbuhan PT Telkom	69
Tabel 4.11	Pertumbuhan Penjualan Tahun 2007-2009.....	70
Tabel 4.12	Pertumbuhan Laba Bersih PT Telkom dan PT Indosat	71
Tabel 4.13	Pertumbuhan Laba Per Saham PT Telkom dan PT Indosat Tahun 2006-2009	72
Tabel 4.14	Rasio Penilaian PT Telkom dan PT Indosat	73

Tabel 4.15	Rasio Penilaian PT Telkom.....	73
Tabel 4.16	Jumlah Karyawan PT Telkom dan Anak Perusahaan Tahun 2006-2009.....	75
Tabel 4.17	Jumlah Karyawan PT Telkom Berdasarkan Tingkat Pendidikan	77
Tabel 4.18	Jumlah Karyawan PT Telkom Berdasarkan Usia	79
Tabel 4.19	Hasil Kuisisioner Tingkat Kepuasan Karyawan	80

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Balanced Scorecard Menawarkan Sebuah Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis	13
Gambar 2.1	Empat Hambatan Implementasi Strategi	15
Gambar 2.3	Mengukur Tema Keuangan	18
Gambar 2.4	Perspektif Pelanggan	20
Gambar 2.5	Proposisi Nilai Pelanggan	21
Gambar 2.6	Perspektif Proses Bisnis Internal	24
Gambar 2.7	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	27
Gambar 3.1	Struktur Organisasi.....	43

DAFAR GRAFIK

Grafik 4.1	Pertumbuhan Rasio Likuiditas	52
Grafik 4.2	Pertumbuhan Rasio Leverage	54
Grafik 4.3	Pertumbuhan Rasio Aktivitas	56
Grafik 4.4	Pertumbuhan Rasio Profitabilitas	59
Grafik 4.5	Pertumbuhan Pelanggan Seluler	64
Grafik 4.6	Pertumbuhan Pelanggan Deaktivasi	66
Grafik 4.7	Pertumbuhan Pelanggan Rata-rata Churn	67
Grafik 4.8	Pertumbuhan Pelanggan APRU	68
Grafik 4.9	Pertumbuhan Penjualan	70
Grafik 4.10	Pertumbuhan laba Bersih	71
Grafik 4.11	Pertumbuhan Laba Per Saham	72
Grafik 4.12	Rasio Penilaian	73
Grafik 4.13	Pertumbuhan Jumlah Karyawan	76
Grafik 4.14	JumlahKaryawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	78
Grafik 4.15	Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Data Penelitian

Lampiran 2 : Kuisisioner Penelitian