



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Yayasan Menara Bhakti	
UNIVERSITAS MERCU BUANA	
Perpustakaan Pusat	
Sumber :	3
Tanggal :	13-1-09
No. Reg. :	1. T08090022
	2. TE/09/022

*Analisa Dampak Penerapan Shared Services Center
dengan pendekatan Balance Scorecard terhadap
Kinerja (Studi kasus PT. Ericsson Indonesia)*

KARYA AKHIR

Oleh
R. Muhammad Maulana
5510411-050

Buku ini milik
PERPUSTAKAAN UMB
Harap dijaga keutuhannya

UNIVERSITAS MERCUBUANA
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
2008



MERCU BUANA

**Analisa Dampak Penerapan *Shared Services Center* dengan
pendekatan *Balance Scorecard* terhadap Kinerja
(Studi kasus PT. Ericsson Indonesia)**

KARYA AKHIR

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program
Pascasarjana Program Magister Manajemen**

Oleh

R.Muhammad Maulana

5510411-050

UNIVERSITAS MERCUBUANA

PROGRAM PASCASARJANA

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

2008

ABSTRAKSI

Dalam menghadapi kondisi perekonomian dan persaingan usaha yang semakin ketat, banyak perusahaan mempertimbangkan menggunakan pusat layanan terpadu atau *shared services center* (SSC) sebagai alternatif *outsourcing* fungsi-fungsi pendukungnya dalam perusahaan, seperti informasi teknologi, pengembangan sumber daya manusia, keuangan dan akuntansi serta pengadaan barang, dalam upaya mengurangi biaya operasionalnya. Penerapan SSC diharapkan dapat memperbaiki kinerja perusahaan. Untuk mencapai hasil yang diinginkan, diperlukan sebuah konsep dan metode kerja yang memiliki konsep yang komprehensif bagi para eksekutif guna memudahkan mereka menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat konsep kerja yang terpadu. Penerapan SSC yang merupakan suatu cara atau konsep kerja diharapkan dapat membantu mengontrol fungsi-fungsi penting dengan mempertimbangkan efisiensi biaya dan pemberian layanan.

Berdasarkan pengamatan penulis, penelitian tentang dampak penerapan SSC terhadap kinerja perusahaan pada PT. Ericsson Indonesia belum pernah dilakukan. Untuk melakukan penelitian tersebut, maka prestasi pada beberapa tahun sebelum manajemen PT. Ericsson Indonesia menerapkannya, yaitu pada tahun 2002, 2003, dibandingkan dengan kinerja beberapa tahun setelah diterapkannya SSC, yaitu tahun 2004, 2005, 2006.

Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa penerapan SSC menunjukkan adanya peningkatan kinerja pada PT. Ericsson Indonesia setelah penerapan SSC.

PENGESAHAN KARYA AKHIR

Judul : **Analisa Dampak Penerapan Shared Service Center dengan Pendekatan Balance Scorecard terhadap kinerja (Studi kasus PT. Ericsson Indonesia)**

Bentuk Karya Akhir : **Riset Bisnis**

Nama : **R.Muhammad Maulana**

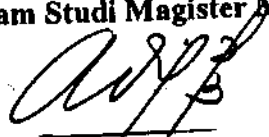
NIM : **5510411-050**

Program : **Pascasarjana Program Magister Manajemen**

Tanggal : **12 September 2008**

Mengesahkan

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Ir. Har Adi Basri, M.Ec

Pembimbing



DR. Bambang Santoso Marsoem

PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Karya Akhir ini:

Judul : **Analisa Dampak Penerapan Shared Service Center dengan Pendekatan Balance Scorecard terhadap Kinerja (Studi kasus PT. Ericsson Indonesia)**

Bentuk Karya Akhir : Riset Bisnis

Nama : R.Muhammad Maulana

NIM : 5510411-050

Program : Pascasarjana Program Magister Manajemen

Tanggal : 12 September 2008

Merupakan hasil studi pustaka, penelitian lapangan, dan karya saya sendiri dengan bimbingan Komisi Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Direktur Program Magister Manajemen Universitas MercuBuana. Karya ilmiah ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahannya yang digunakan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 12 September 2008



(R.Muhammad Maulana)

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusunan tesis ini dapat terwujud. Tesis ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu syarat akademis guna mencapai gelar Magister Manajemen pada program Pasca Sarjana Universitas Mercu Buana.

Banyak petunjuk dan bantuan yang penulis terima baik secara moril maupun materil dalam menyusun tesis ini, sehingga pada kesempatan ini dapatlah kiranya penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya pada:

1. Bapak H. Probosutedjo, selaku Pimpinan Yayasan Menara Bhakti Universitas Mercu Buana;
2. Bapak Ir. Suharyadi Ms, selaku Rektor Universitas Mercu Buana;
3. Bapak Ir. Dana Santoso, M.eng.Sc, Phd, selaku Direktur Program Magister Manajemen;
4. Bapak DR. Bambang Santoso Marsoem, selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan petunjuk dan arahan, sehingga tesis ini dapat diselesaikan;
5. PT. Ericsson Indonesia yang telah memberikan data-data dan laporan yang diperlukan untuk pembuatan karya akhir ini;
6. Orang tuaku, Alm. bapak Karman dan ibu Tuti Sutidjah yang telah memberi dorongan material dan spritual serta dengan penuh kasih sayang dan perhatian kepada penulis hingga selesainya tesis ini;
7. Mertuaku, bapak Juwono Kolbioen, SE dan Ibu Rumhadiningsih, yang telah memberiku semangat untuk menyelesaikan tesis ini;

8. Istriku Dyah Anggraeni Nawangwulan, dua putraku M.Fuad Wirahilmi dan M.WisnuAllam Iskandar, kalian adalah pelita penerang hati dan embun penyejuk hatiku dikala aku lelah;
 9. Kakak dan adikku Tika, Rina, Anna, yang telah ikut membantu dan memberikan semangat kepada penulis;
 10. Seluruh staf dan jajaran direksi PT. Ericsson Indonesia, yang telah memberikan kompensasi waktu luang untuk terselesaikannya tesis ini;
 11. Semua sahabatku Ridwan, Antonius, Andi, Syaeful, Uthon, dan semua rekan-rekan yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung selama ini.
- Akhirnya hanya kepada Allah SWT, penulis bermohon semoga kepada mereka diberi balasan dan nikmat dari Allah SWT, Amiin.

Jakarta, Agustus 2008

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan Karya Akhir	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar	x
Daftar Singkatan	xi
 BAB I. Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Pembatasan Masalah.....	4
1.5 Sistematika Penulisan.....	5
 BAB II Deskripsi Perusahaan, Kajian Pustaka, Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	
2.1 Gambaran Umum Perusahaan	
2.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan.....	8
2.1.2 Struktur Organisasi dan Kegiatan Operasional Perusahaan.....	9
2.1.3 Visi, Misi dan Tujuan Jangka Panjang Perusahaan.....	14
 BAB III Gambaran Umum Objek Penelitian	
3.1 Kajian Pustaka.....	15
3.1.1 Gambaran Umum Shared Services Center (SSC).....	15
-Faktor yang menentukan kesuksesan penerapan SSC.....	16
3.1.2 Gambaran Umum Balance Scorecard (BSC).....	22
-Empat Perspektif BSC.....	24
3.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja.....	25

3.1.4 Pengukuran Kinerja menurut Perspektif Tradisional.....	25
-Pengertian analisis laporan keuangan.....	26
-Jenis laporan keuangan.....	27
-Tujuan laporan keuangan.....	28
3.1.5 Pengukuran Kinerja menurut Konsep BSC.....	28
-Perkembangan konsep BSC.....	29
-Keunggulan konsep BSC.....	34
3.1.6 Perspektif BSC.....	40
-Perspektif keuangan.....	40
-Perspektif pelanggan.....	45
-Perspektif proses bisnis internal.....	48
-Perspektif pembelajaran dan bertumbuh.....	53
3.3 Kerangka Pemikiran.....	57
3.4 Hipotesis.....	58
BAB IV Metode Riset	
4.1 Metode Pengumpulan Data.....	59
4.2 Waktu Penelitian.....	59
4.3 Identifikasi Variabel.....	60
4.4 Jenis Data.....	60
4.5 Teknik Analisa Data.....	61
BAB V Hasil dan Analisis	
5.1. Pengukuran Kinerja.....	62
5.1.1. Pengukuran Kinerja dengan BSC.....	62
-Model BSC yang diterapkan perusahaan.....	63
-KPI yang diterapkan dalam perusahaan.....	64
5.2 Deskripsi Hasil Penelitian.....	64
5.2.1 Analisa Sub Variabel Perspektif BSC.....	65
-Analisa perspektif keuangan.....	65
-Analisa perspektif pelanggan.....	72
-Analisa perspektif karyawan.....	74
-Analisa perspektif internal efisiensi.....	76

5.2.2 Analisa Kinerja Perusahaan berdasarkan Perspektif BSC.....	77
-Analisa ROS.....	79
-Analisa ROCE.....	80
-Analisa Kepuasan Pelanggan.....	83
-Analisa Motivasi Karyawan.....	84
-Analisa Kepuasan Karyawan.....	85
-Analisa Biaya Operasi vs Anggaran.....	86
-Prestasi rata-rata seluruh indikator.....	88
-Implikasi penerapan SSC.....	90
-Uji Hipotesa.....	91
BAB VI Kesimpulan dan Saran	
6.1 Kesimpulan.....	93
6.2 Saran.....	94
DAFTAR PUSTAKA.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xvi

DAFTAR TABEL

Halaman

TABEL

5.1 Laporan Rugi Laba Perusahaan - Aktual.....	67
5.2 Perspektif Finansial - Aktual.....	68
5.3 Biaya Operasi.....	69
5.4 Laporan Rugi Laba - Target.....	71
5.5 Perspektif Finansial - Target.....	72
5.6 Perspektif Pelanggan.....	73
5.7 Perspektif Karyawan.....	75
5.8 Perspektif Internal Efisiensi.....	77
5.9 Perspektif Kinerja Aktual Perusahaan.....	78
5.10 Perspektif Kinerja Target Perusahaan.....	78
5.11 Return on Sales.....	79
5.12 Return on Capital Employeed.....	80
5.13 Kepuasan Pelanggan.....	83
5.14 Motivasi Karyawan.....	84
5.15 Kepuasan Karyawan.....	85
5.16 Biaya operasi dalam anggaran.....	86
5.17 Prestasi rata-rata dari seluruh indikator.....	88

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR	
2.1 Struktur Organisasi Perusahaan.....	13
3.1 Ukuran Kinerja Eksekutif.....	32
3.2 Karakteristik System Manajemen Strategik.....	33
3.3 Keseimbangan Sasaran Strategik.....	36
3.4 Strategi Unit Bisnis.....	44
3.5 Proses Inovasi ke dalam Perspektif proses bisnis internal.....	49
3.6 Kerangka Pemikiran.....	57
5.1 Model BSC.....	66
5.2 <i>Performance Measurement Variable</i> Perusahaan.....	67
5.3 Grafik <i>Return on Sales</i>	80
5.4 Grafik <i>Return on Capital Employeed</i>	81
5.5 Grafik Pendapatan Kotor.....	82
5.6 Grafik Kontribusi <i>Operating Expense</i> terhadap <i>Gross Margin</i>	82
5.7 Grafik Kepuasan Pelanggan.....	84
5.8 Grafik Motivasi Karyawan.....	85
5.9 Grafik Kepuasan Karyawan.....	86
5.10 Grafik Biaya operasi dalam anggaran.....	87
5.11 Grafik Rata-rata Kinerja.....	89
6.1 Grafik Kinerja Perusahaan.....	94

DAFTAR SINGKATAN

1. SSC : *Shared Service Center*
2. BSC : *Balance Scorecard*
3. ROS : *Return on Sales*
4. ROE: *Return on Equity*
5. ROCE: *Return on Capital Expenditure*
6. KPI : *Key Performance Indicator*
7. EBIT: *Earning Before Interest and Tax*
8. CEPE: *Cost Effisiency Program Ericsson*
9. ROI: *Return on Investment*
10. EVA: *Economic Value added*
11. EPS: *Earning Per Share*
12. GOI: *Gross Operating Income*
13. DER: *Total Debt to Total Equity*
14. IT: *Information Tekhnology*