

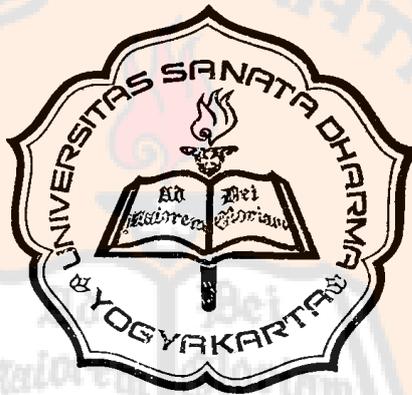
PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN**

Studi Kasus pada PT. Telkom Area Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Wahyu Panji Utomo

NIM : 052114168

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2011**

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN**

Studi Kasus pada PT. Telkom Kandatel Yogyakarta

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi



Oleh :

Wahyu Panji Utomo

NIM : 052114168

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2011**

Skripsi

***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN**

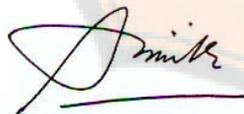
Studi Kasus pada PT. Telkom Area Yogyakarta

Oleh :

Wahyu Panji Utomo
NIM : 052114168

Telah Disetujui Oleh :

Pembimbing



Dr., Fr. Ninik Yudianti., M.Acc., QIA

Tanggal : 3 Mei 2011

Skripsi

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN
KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN**
Studi Kasus pada PT. Telkom Area Yogyakarta

Dipersiapkan dan ditulis oleh:

Wahyu Panji Utomo

NIM: 052114168

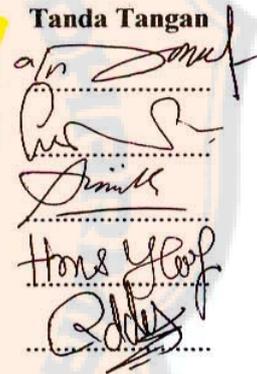
Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Tanggal 26 Mei 2011
dan dinyatakan memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Nama Lengkap

Tanda Tangan

Ketua : Dra. YFM. Gien Agustinawansari, M.M., Akt
Sekretaris : Lisia Apriani, S.E., M.Si., Akt., QIA
Anggota : Dr., Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA
Anggota : Ir. Drs. Hansiadi Yuli H., M.Si., Akt., QIA
Anggota : Drs. Edi Kustanto, M.M.



Yogyakarta, 31 Mei 2011

Fakultas Ekonomi

Universitas Sanata Dharma



Drs. YP. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA

Motto dan Persembahan

*Aku telah mengalami banyak pengalaman sulit dalam hidupku,
dan hampir-hampir tak sanggup mengatasi rintangan
rintangan yang menghalangi jalanku.*

Tetapi pengalaman ini membuatku banyak belajar.

*Kalau aku harus mengulangi kembali seluruh hidupku,
aku takkan mengubah hal sekecil apapun.*

*Apa-apa yang telah kupelajari amat sangat berharga sehingga
membuatku menjadi manusia yang lebih baik.*

(Marrisa Angel)

*Orang yang dapat menaklukkan kebimbangan dan
ketakutan telah menaklukkan kegagalan*

(James Lane Allen)

Skripsi ini saya persembahkan kepada :

- ✿ Allah SWT
- ✿ Bapak dan Ibu
- ✿ Keluarga Besar saya
- ✿ Valentina Neva Rundina
- ✿ Sahabat-sahabatku



**UNIVERSITAS SANATA DHARMA
FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI – PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS

Yang bertandatangan di bawah ini, saya menyatakan bahwa Skripsi dengan judul: *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA KEUANGAN DAN NON KEUANGAN dan dimajukan untuk diuji pada tanggal 26 Mei 2011 adalah hasil karya saya.

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Yogyakarta, 31 Mei 2011
Penulis

Wahyu Panji Utomo

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Yang bertandatangan di bawah ini, saya mahasiswa Universitas Sanata Dharma:

Nama : Wahyu Panji Utomo

Nomor mahasiswa : 052114168

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, saya memberikan kepada perpustakaan Universitas Sanata Dharma karya ilmiah saya yang berjudul:

***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA
KEUANGAN DAN NON KEUANGAN**

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan demikian saya memberikan kepada Perpustakaan Universitas Sanata Dharma hal untuk menyimpan, mengalihkan dalam bentuk media lain, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data, mendistribusikan secara terbatas, dan mempublikasikannya di Internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta izin dari saya maupun memberikan royalti kepada saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di Yogyakarta

Pada tanggal 31 Mei 2011

Yang menyatakan



Wahyu Panji Utomo

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan dan Non Keuangan**". Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma.

Selama proses penulisan skripsi ini telah banyak pihak yang membantu dan mendukung baik mental maupun spiritual, pikiran maupun waktu. Oleh karena itu penulis menghargai segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan tersebut. Dan pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang selalu mendampingi dan menyertaiku melalui berkat dan kuasa-Nya dalam kehidupanku.
2. Dr. Fr. Ninik Yudianti, M.Acc., QIA selaku Wakil Rektor I dan Dosen Pembimbing yang selalu membantu dan membimbing skripsi ini serta selalu memberi saran untuk membuatnya menjadi lebih baik.
3. Drs. Y.P. Supardiyono, M.Si., Akt., QIA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
4. Drs. Yusef Widya Karsana, M.Si., Akt., QIA selaku Kaprodi Jurusan Akuntansi, Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta.
5. M. Trisnawati Rahayu, S.E., M.Si., Akt., QIA selaku Dosen Pembimbing Kelas D yang telah membantu proses perkuliahan dari awal sampai akhir.

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi yang telah menunjukkan padaku segudang ilmu pengetahuan yang sangat berharga. Karyawan Fakultas Ekonomi yang telah membantu penulis selama menjalani studi di Fakultas Ekonomi.
7. Bapak (Pandji Basuki) dan Ibu (Pudji Lestari) tercinta, yang telah mendorongku untuk mempertahankan mimpi-mimpiku dan menunjukkan padaku untuk tidak terpengaruh oleh rintangan. Cinta, doa dan pengorbananmu untukku tiada tergantikan.
8. Kakek (Alm.) di surga dan nenekku di Gajah yang selalu memotivasi, doa, dan mengingatkanku agar tidak malas.
9. Adik dan Sepupu (Aji, Resa 'Sinyo', Tasya, Henry, Adi, Bayu, Mas Dedy, Mbak Ika dll) yang selalu memberi semangat, kebahagiaan dan doa bagiku.
10. Keluarga besarku yang selalu membantuku, senantiasa menasehati dan juga sebagai pengganti orang tuaku.
11. Ari (Alm.) sahabatku dari kecil yang telah menjadi sahabat sejati dari kanak-kanak hingga SMP. Semoga kau bahagia di atas sana kawan.
12. Valentina Neva Rundina a.k.a Gendut yang selalu menemaniku dalam suka dan duka, sabar untuk memberikan motivasi serta mendoakanku dalam segala hal agar aku dapat lebih maju lagi. U'r My Inspiration ^_^
13. Karl 'Buluk Machunian' dan Paul 'Samin Liverpooldian' tempat buat share segala macam tentang perkuliahan dan tugas akhir serta BB. Best Plend... :D
14. Teman-teman seperjuangan "angkatan 2005" terutama kelas D, karena durasi waktu dan saking banyaknya maaf tidak disebut satu persatu yang

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

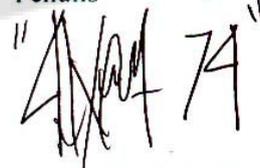
memberikan keceriaan dan kebersamaan saat aku bergelut dengan dunia kuliah.

15. Chiponk, Kancil, Acun, Indro, Kermit, Surip, Surapip, Ryan (Kontarakan “Capay Family’s”) yang selalu menemaniku bergelut dengan ”PES” dan Kost ’Telekers” seperti Togon, Diding, Bitchonk, Toge, Kosek, Tapir, Kolo, Fian dll terima kasih telah menjadi teman kost yang menyenangkan.
16. Bayu, Anggid, Ria, Ribut’s Family (KKP) dan seluruh Gamplong serta teman MPT terutama Doni dan Vivi yang selalu mengingatkanku untuk bimbingan.
17. Juventini seantero jagad. Dukung terus tim kebanggaan kita D’ OLD LADY.
18. Teman lama dan baru, sanak saudara serta semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran dari para pembaca guna menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat menjadi bahan masukan bagi rekan-rekan dalam menyusun skripsi.

Yogyakarta, 4 Mei 2011

Penulis



Wahyu Panji Utomo

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN MOTTO dan PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
ABSTRAK	xvi
Bab I Pendahuluan	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	4
D. Manfaat Penelitian.....	4
E. Sistematika Penulisan	5
Bab II Tinjauan Pustaka	7
A. Penilaian Kinerja.....	7
1. Pengertian Penilaian Kinerja	7
2. Manfaat Penilaian Kinerja	8
B. <i>Balanced Scorecard</i>	10
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	10

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	11
3. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen	12
4. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
5. Tolok Ukur Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
C. Hasil Penelitian Terdahulu	23
Bab III Metode Penelitian	25
A. Jenis Penelitian	25
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	25
C. Subjek dan Objek Penelitian.....	25
D. Sumber Data	26
E. Populasi dan Sampel.....	27
F. Teknik Pengumpulan Data.....	28
G. Instrumen Pengujian Data.....	29
H. Teknik Analisis Data	31
Bab IV Gambaran Umum Perusahaan.....	41
A. Sejarah PT. Telkom Kandatel Yogyakarta.....	41
B. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.....	44
C. Strategi Bisnis PT. Telkom	45
D. Usaha PT. Telkom.....	46
E. Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Yogyakarta.....	48
Bab V Analisis Data dan Pembahasan	54
A. Pengujian Instrumen.....	54
1. Pengujian Validitas.....	54

2. Pengujian Reliabilitas	57
B. Analisis Data	59
1. Perspektif Keuangan	59
a. <i>Net Profit Margin</i>	59
b. <i>Return On Assets</i>	61
c. <i>Return On Equity</i>	62
2. Perspektif Pelanggan.....	64
a. Pangsa Pasar	64
b. Retensi Pelanggan	65
c. Akuisisi Pelanggan.....	66
d. Kepuasan Pelanggan.....	66
1) <i>Analisis Multiattribute Attitude Models (MAM)</i>	67
2) <i>Analisis Prioritas Kepentingan</i>	69
e. Profitabilitas Pelanggan.....	70
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	71
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	73
a. Kepuasan Karyawan.....	74
1) <i>Analisis Multiattribute Attitude Models (MAM)</i>	74
2) <i>Analisis Prioritas Kepentingan</i>	77
b. Kepuasan Manajer	78
1) <i>Analisis Multiattribute Attitude Models (MAM)</i>	78
2) <i>Analisis Prioritas Kepentingan</i>	81

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Bab VI Penutup.....	87
A. Kesimpulan.....	87
1. Perspektif Keuangan	87
a. <i>Net Profit Margin</i>	87
b. <i>Return On Assets</i>	88
c. <i>Return On Equity</i>	88
2. Perspektif Non Keuangan	88
a. Perspektif Pelanggan	88
b. Perspektif Proses Bisnis Internal	89
c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	89
B. Keterbatasan	90
C. Saran.....	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN.....	94

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Tingkat Reliabilitas Nilai Alpha.....	31
Tabel 3.2 Bobot Rata-Rata pada Perspektif Pelanggan	33
Tabel 3.3 Skala Sikap pada Perspektif Pelanggan.....	34
Tabel 3.4 Bobot Rata-Rata pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan... 37	37
Tabel 3.5 Skala Sikap pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	37
Tabel 3.6 Perbandingan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> dengan Perspektif PT. Telkom Area Yogyakarta	39
Tabel 5.1 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pelanggan.....	55
Tabel 5.2 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Manajer	56
Tabel 5.3 Hasil Pengujian Validitas Perspektif Karyawan.....	57
Tabel 5.4 Hasil Pengujian Reliabilitas.....	58
Tabel 5.5 Tingkat Reliabilitas Nilai Alpha.....	60
Tabel 5.6 Hasil Perhitungan <i>Net Profit Margin</i>	61
Tabel 5.7 Hasil Perhitungan <i>Return On Assets</i>	62
Tabel 5.8 Hasil Perhitungan <i>Return On Equity</i>	63
Tabel 5.9 Pangsa Pasar Penyedia Layanan Telepon Seluler GSM.....	66
Tabel 5.10 Pangsa Pasar Penyedia Layanan Telepon berbasis CDMA.....	66
Tabel 5.11 Ikhtisar Operasi (D.I. Yogyakarta).....	67
Tabel 5.12 Ikhtisar Operasi (D.I. Yogyakarta).....	69
Tabel 5.13 Rekapitulasi Perhitungan Hasil Kuisioner Kepuasan Pelanggan terhadap Produk dan Jasa PT. Telkom Area Yogyakarta.....	72

PLAGIAT MERUPAKAN TINDAKAN TIDAK TERPUJI

Tabel 5.14	Hasil Selisih Total Ideal Rata-Rata dengan Total Belief Rata-Rata dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pelanggan.....	73
Tabel 5.15	Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu, dan Waktu	74
Tabel 5.16	Hasil Kali dan Urutan Kepentingan dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pelanggan.....	75
Tabel 5.17	Perbandingan Proses Bisnis Internal pada Balanced Scorecard dengan Proses Bisnis Internal PT. Telkom Area Yogyakarta.....	77
Tabel 5.18	Rekapitulasi Perhitungan Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan terhadap Kondisi Kerja PT. Telkom Area Yogyakarta	81
Tabel 5.19	Hasil Selisih Total Ideal Rata-Rata dengan Total Belief Rata-Rata dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	82
Tabel 5.20	Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan.....	83
Tabel 5.21	Hasil Kali dan Urutan Kepentingan dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	84
Tabel 5.22	Rekapitulasi Perhitungan Hasil Kuisisioner Kepuasan Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Area Yogyakarta	85
Tabel 5.23	Hasil Selisih Total Ideal Rata-Rata dengan Total Belief Rata-Rata dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	86
Tabel 5.24	Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan.....	87

Tabel 5.25 Hasil Kali dan Urutan Kepentingan dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	84
Tabel 5.26 Perbandingan Hasil Kinerja	89



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Kerangka Kinerja Tindakan Strategis	14
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. Telkom Kandatel Yogyakarta	49



ABSTRAK

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENILAIAN KINERJA
KEUANGAN DAN NON KEUANGAN**
Studi Kasus pada PT. Telkom Area Yogyakarta

WAHYU PANJI UTOMO
NIM: 052114168
UNIVERSITAS SANATA DHARMA
YOGYAKARTA
2011

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja manajemen PT. Telkom Area Yogyakarta dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Kinerja manajemen PT. Telkom Area Yogyakarta diukur dari empat perspektif *Balanced Scorecard*: 1) perspektif keuangan, 2) perspektif pelanggan, 3) perspektif proses bisnis internal, 4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian ini adalah studi kasus pada PT. Telkom Area Yogyakarta. Teknik pengumpulan data berupa wawancara, kuesioner, dan dokumentasi yang ditujukan pada Manajer, Karyawan, dan Pelanggan. Teknik analisis data yang digunakan adalah rasio profitabilitas seperti *Net Profit Margin*, *Return On Assets*, dan *Return On Equity* (perspektif keuangan), analisis *Multivariate Attitude Models* dan prioritas kepentingan untuk perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran, sedangkan perspektif proses bisnis internal menggunakan analisis deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) perspektif keuangan adalah tidak baik (rasio NPM mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, ROA dan ROE mengalami penurunan dari tahun ke tahun); (2) perspektif pelanggan adalah baik (ada kenaikan jumlah pelanggan dalam akuisisi pelanggan meskipun dalam retensi pelanggan mengalami penurunan), penguasaan pangsa pasar dan kepuasan pelanggan mencapai hasil yang sangat baik (MAM=40,81) serta berdampak pada profitabilitas yang mengalami peningkatan dari tahun ke tahun; (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik karena tiga proses bisnis internal yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual telah dijalankan; (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah baik karena kepuasan karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan menunjukkan skala (MAM=97,9) serta kepuasan manajer terhadap menunjukkan skala (MAM=93,6) terhadap atribut karyawan, sistem informasi, dan motivasi.

ABSTRACT

***BALANCED SCORECARD AS EVALUATION TOOL OF FINANCIAL
AND NON FINANCIAL PERFORMANCE***
A Case Study at PT. Telkom Area Yogyakarta

WAHYU PANJI UTOMO
NIM: 052114168
SANATA DHARMA UNIVERSITY
YOGYAKARTA
2011

The aim for this research was to measure the management performance of PT. Telkom Area Yogyakarta based on *Balanced Scorecard* method. The management performance of PT. Telkom Area Yogyakarta was measured from four perspectives of Balanced Scorecard: 1) financial perspective, 2) customers perspective, 3) internal business processes perspective, 4) learning and growth perspective.

This research was a case study at PT. Telkom Area Yogyakarta. The data collection techniques were interviews, questionnaires, and documentation addressed to the Manager, Employees, and Customers. The data analysis techniques used profitability ratio like *Net Profit Margin*, *Return On Assets*, and *Return On Equity* (financial perspective), *Multiattribute Attitude Models* and interest priority analysis for customers perspective and learning and growth perspective, while the internal business processes perspective was based on descriptive analysis.

The result showed that: (1) financial perspective was not good (NPM ratio were increasing from year to year, while ROA and ROE was decreasing from year to year); (2) customers perspective was good (the customers number increased in customers acquisition although customers retention was decreasing), power of market share, and the customers satisfaction reached very good result (MAM=40,81) and gave effect to profitability that increased from year to year; (3) internal business processes was favorable because of three internal business processes which were innovation, operation, and after sale service had been done; (4) learning and growth perspective was favorable because employee satisfaction for the attributes communication, appreciation, and support of the company showed scale of MAM=97,9 and manager satisfaction showed scale of MAM=93,6 for the attributes employee capabilities, information system, and motivation.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effectiveness* (Mulyadi, 2007).

Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan ketat dunia. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus-

menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 2000).

Era teknologi informasi memaksa perusahaan mencari dan memanfaatkan cara-cara baru untuk mendapatkan informasi yang cepat dan akurat untuk memenangkan persaingan. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk memenangkan persaingan adalah melalui perbaikan kinerja. Perbaikan kinerja hanya dapat dilakukan jika sebelumnya telah diketahui tingkat kinerja perusahaan. Kinerja perusahaan merupakan suatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. adalah badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom menyediakan layanan telepon tidak bergerak kabel (*fixed wireline*) dan telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan. Pengukuran kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) diatur dalam Keputusan Menteri Negara Pemberdayaan BUMN No: 215/M-BUMN I/1999 menyatakan bahwa BUMN diwajibkan untuk mengukur kinerjanya dalam bentuk indikator keuangan, pertumbuhan produktifitas, pertumbuhan persaingan, pengembangan sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, kepedulian lingkungan dan

lain-lain. Sedangkan Instruksi Presiden No. 7 Tahun 1999 menyatakan bahwa unit-unit eselon II ke atas berkewajiban untuk menyusun Laporan Akuntabilitas Instansi Pemerintah (LAKIP). Oleh karena pengukuran kinerja merupakan salah satu bagian dari LAKIP, maka unit-unit tersebut berkewajiban melakukan pengukuran kinerja. Terdapat banyak pengukuran kinerja antara lain: *Total Quality Management*, Piramida Kinerja, Kerangka Kerja ‘*Program Logic*’, Model *Stakeholders*, *Effective Progress and Performance Measurement* (EP2M), maupun *Kaplan & Norton’s Balanced Scorecard*. (Susanto dan Resmi, 2004).

Menurut Bastian (2001) dalam akuntansi manajemen, banyak alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen salah satunya adalah *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. *Balanced scorecard* adalah suatu metode pengukuran atau penilaian kinerja keuangan dan non keuangan yang didasarkan pada empat perspektif yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). *Balanced scorecard* juga merupakan suatu ukuran yang komprehensif dalam mewujudkan kinerja, dimana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang. Analisis ini tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategis secara total dalam seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya menggunakan ukuran-ukuran

keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan tersebut, maka penulis tertarik melakukan penelitian lebih dalam mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang merupakan studi kasus pada PT Telkom Kandatel Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana hasil kinerja PT. Telkom apabila diukur dengan metode *balanced scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menilai kinerja PT. Telkom apabila diukur dengan menggunakan *balanced scorecard* yang didasarkan pada empat perspektif yaitu: perspektif keuangan (*financial*), perspektif pelanggan (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) pada PT. Telkom Kandatel Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. Telkom tentang kinerja organisasi. Selain itu juga memberikan suatu informasi dalam hal pengukuran kinerja yaitu dengan memberikan konsep-konsep dan perancangan *balanced scorecard* yang indikator-indikatornya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

2. Bagi Universitas Sanata Dharma

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu bahan studi yang bermanfaat bagi mahasiswa Universitas Sanata Dharma.

3. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis tentang penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang uraian teori-teori sebagai dasar dalam penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, subyek dan obyek penelitian, teknik pengumpulan data, sumber data, populasi dan sampel, instrument pengujian data, dan teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisi data-data PT. Telkom yang terdiri dari gambaran umum, sejarah, struktur organisasi dan data-data lain yang relevan.

BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang pengujian instrumen, analisa dan pembahasan data-data yang diperoleh dari perusahaan dengan menggunakan metode dan teknik yang sesuai dengan teori-teori yang sudah ada serta pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang didapat dari analisis data, keterbatasan dalam penelitian dan saran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses menilai serta mengelola perilaku dan hasil kerja, yang dilakukan secara terus menerus dan berkelanjutan.

Anderson dan Clancy (2001) (dalam Yuwono et al., 2003: 21) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai berikut:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans, it also identifies where managers may need corrections or adjustment in future planning and controlling activities.”

Penilaian kinerja merupakan hubungan timbal balik dari akuntan kepada manajemen yang memberikan informasi bagaimana kegiatan berjalan sesuai rencana, juga menunjukkan di mana manajer dapat membuat koreksi atau penyesuaian perencanaan di masa depan dan mengendalikan kegiatan.

Sementara Nelson dan Bailey (1998) (dalam Sulistyowati, 2001: 19) mengemukakan:

“performance appraisal is an essential component of whatever change process is adopted. It can provide motivation and direction, give feedback on effectiveness of plans and their execution and help in strategy formulation and revision.”

Penilaian kinerja merupakan suatu komponen penting pada proses perubahan. Hal ini dapat memberi motivasi dan arah, memberi timbal

balik atas efektifitas rencana dan pelaksanaannya, dan membantu dalam penentuan dan perbaikan strategik.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan usaha manajer untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan memberikan umpan balik dari hasil kerjanya agar memberikan hasil yang diharapkan.

2. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Halim (2000: 208), manfaat penilaian kinerja bagi manajemen dan karyawan adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien dengan cara memotivasi karyawan secara maksimum. Manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai di masa yang akan datang dalam suatu proses yang disebut perencanaan. Pelaksanaan rencana memerlukan pengendalian untuk menjamin efektifitas pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana yang baik adalah dengan pengelolaan perusahaan yang didasarkan atas maksimisasi motivasi karyawan, artinya manajemen perusahaan harus membangkitkan dorongan dalam diri setiap karyawan agar mau mengerahkan kemampuannya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan organisasi.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan

keputusan yang berhubungan dengan karyawan yang dinilai kinerjanya. Jika manajemen puncak akan memutuskan promosi manajer ke bagian yang lebih tinggi, hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu manajemen puncak dalam memilih karyawan yang pantas dipromosikan, demikian pula untuk pengambilan keputusan penghentian sementara, transfer, dan pemutusan hubungan kerja permanen.

- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan. Manajemen perusahaan harus mengenali kekuatan dan kelemahan karyawannya agar dapat mengevaluasi dan memilih program pelatihan karyawan. Program pelatihan karyawan sangat penting untuk mengembangkan keahlian dan keterampilan karyawan agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok, yaitu penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik. Penghargaan intrinsik berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang karena telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu. Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya, baik berupa

kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, maupun kompensasi non keuangan.

- e. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai cara penilaian kinerja oleh manajemen puncak. Sebagian perusahaan menerapkan sistem desentralisasi, artinya manajemen puncak mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada tingkatan manajemen yang lebih rendah. Pendelegasian wewenang ini disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan wewenang tersebut, penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya ini harus dipertanggung jawabkan kepada manajemen puncak dalam bentuk penilaian kinerja. Hasil penilaian kinerja tersebut digunakan oleh manajemen puncak untuk memperoleh umpan balik mengenai pelaksanaan dan penggunaan sumber daya yang dilakukan oleh manajer bawah.

B. *Balanced Scorecard*

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mendefinisikan *balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan

non keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu:

- a. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan).
- b. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan).
- c. Apakah yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif proses bisnis internal).
- d. Apakah perusahaan harus terus-menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

2. Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton pada tahun 1996 menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Tujuan dan ukuran kartu skor diturunkan dari visi dan strategi. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk

menunjukkan bahwa kinerja diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan antara jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

3. *Balanced Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen

Balanced scorecard memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah (Mulyadi, 2007):

a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijalankan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

b. Komunikasi dan hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- 1) Komunikasi dan mendidik
- 2) Menentukan tujuan
- 3) Mengaitkan penghargaan dengan ukuran kinerja

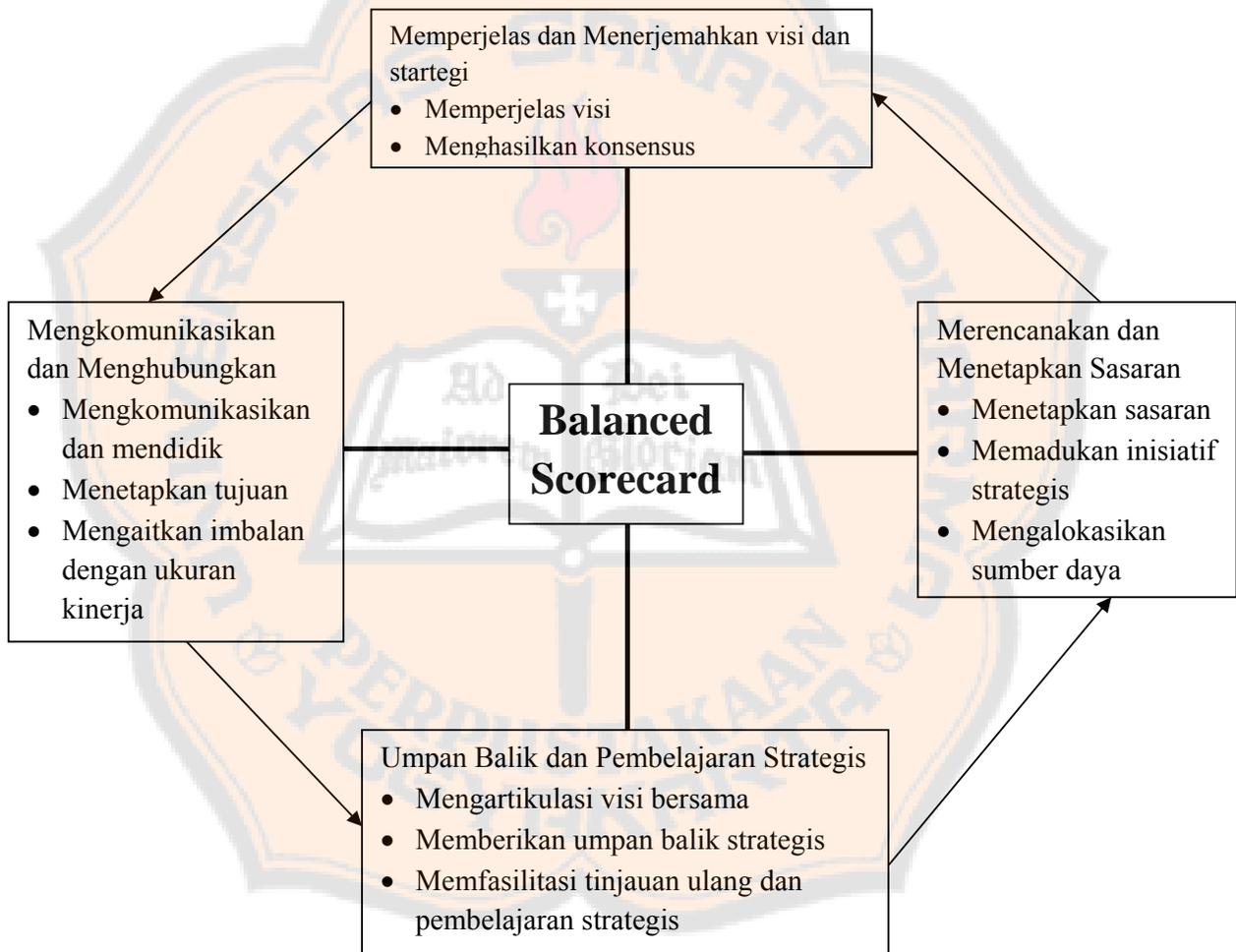
c. Rencana bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

d. Umpan Balik

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem

perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.



Balanced Scorecard sebagai suatu Kerangka Kinerja Tindakan Strategis

Sumber: Mulyadi, “Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan)”.

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* dalam sistem manajemen adalah pada kemampuan *balanced scorecard* menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2007) :

a. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada perspektif yang lain yakni, *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik pada perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personil difokuskan kepada perspektif non keuangan yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan.
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, karena *balanced scorecard* menghasilkan rencana yang mencakup perspektif luas (keuangan, *customer*, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan), sehingga rencana yang dihasilkan mampu dengan kompleks merespons perubahan lingkungan.

b. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personel membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

c. Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan. Apabila keempat perspektif tersebut tidak seimbang maka akan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan sistem tersebut. *Balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik pada perspektif *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam metode *balanced scorecard*, sasaran perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

5. Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan *stakeholder value*. Pada saat organisasi atau perusahaan melakukan pengukuran *financial*, maka hal pertama yang dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanannya pun berbeda dan tahapan tersebut berbeda dengan teori strategi bisnis yang terdiri dari tahapan pengenalan bisnis, pertumbuhan, kematangan, dan penurunan. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis dibedakan menjadi tiga tahap (Kaplan dan Norton, 2000) :

1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat

komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan penjualan di dalam pasar sasaran, kelompok pelanggan, dan wilayah.

2) *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan

perbaikan operasional secara konsisten. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan financial yang terkait dengan profitabilitas. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk harvest adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

b. Perspektif Pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa

yang diharapkan dan persepsi konsumen. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok (Kaplan dan Norton, 2000) :

1) *Customer Core Measurement* (Pengukuran Pelanggan Utama)

Customer core measurement adalah ukuran yang sama untuk semua jenis perusahaan. Ukuran dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat.

a) Pangsa pasar

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

b) Akuisisi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

c) Retensi pelanggan

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.

d) Tingkat kepuasan pelanggan

Mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan yang terkait dengan kinerja spesifik *value propositions* dalam atribut produk.

e) Tingkat profitabilitas pelanggan

Mengukur seberapa besar laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2) *Customer Value Propositions* (Proposisi Nilai Pelanggan)

Customer value proposition adalah atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Proporsi nilai adalah sebuah konsep penting dalam memahami faktor pengukuran utama kepuasan pelanggan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar. Atribut-atribut dalam produk yaitu harga, kualitas/mutu dan waktu. Tolok ukur atribut produk adalah kesesuaian harga produk, kesesuaian harga produk dibanding dengan perusahaan lain, kualitas produk dan layanan, keandalan pelayanan, kecepatan pelayanan dan ketepatan pelayanan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini kinerja perusahaan diukur bagaimana perusahaan dapat memproduksi produk atau jasa bagi pelanggan secara efektif dan efisien. Pada perspektif ini, manajemen mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai sasaran pelanggan dan keuangan. Untuk itu ukuran kinerja pada perspektif pelanggan harus diterjemahkan kedalam ukuran-ukuran tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan. Manajemen mendefinisikan rangkaian nilai yang utuh dimulai dari proses inovasi, proses operasi, dan proses jasa purna jual berkenaan dengan produk yang dijual (Mulyadi dan Setiawan, 2003).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara

Kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal.

Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Yuwono et al., 2003):

1) Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, perusahaan perlu melakukan *survey* secara regular. Tolok ukur untuk mengetahui kepuasan karyawan adalah atribut komunikasi, dukungan, dan penghargaan.

2) Kepuasan Manajer

Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai

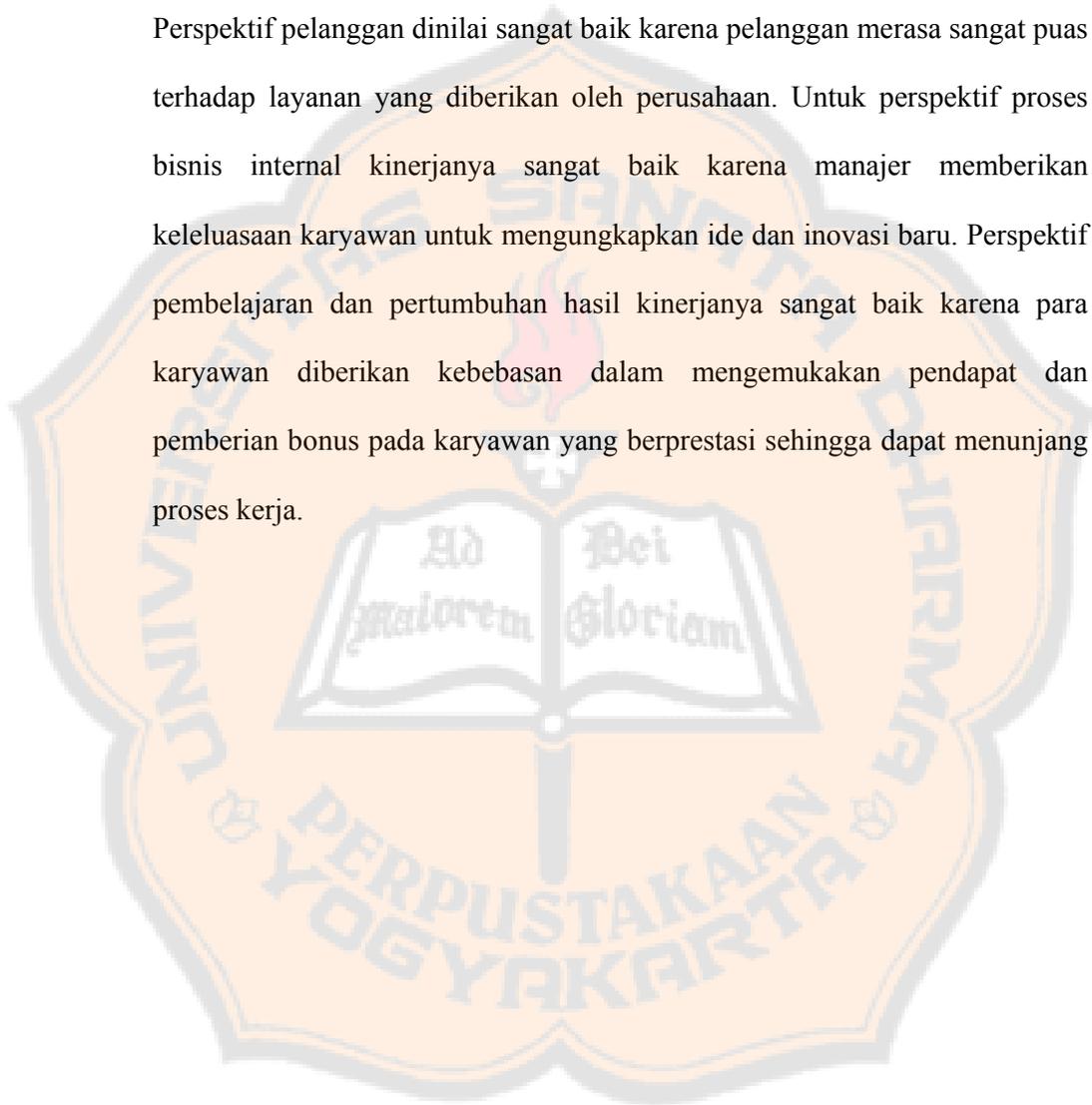
kompetensinya masing-masing. Kepuasan manajer merupakan kunci untuk mengetahui kinerja karyawan. Tolok ukur yang digunakan adalah atribut karyawan, sistem informasi, dan motivasi.

C. Hasil Penelitian Terdahulu

Tobing (2007) melakukan penelitian dengan judul “Pendekatan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Jasa”. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan perspektif keuangan dapat dikatakan baik dengan rincian NPM 2005 naik sebesar 0,46% dibanding 2004 dan NPM 2006 turun sebesar 1,36% dibanding 2005. ROA 2004 dan 2005 naik sebesar 0,62% dan ROA 2005 dan 2006 turun sebesar 1,24%. ROI juga mengalami peningkatan karena sudah mencapai target minimal yang ditetapkan perusahaan. Untuk perspektif pelanggan dinilai baik karena dapat mempertahankan pelanggan lama dan bertambahnya jumlah pelanggan baru. Untuk perspektif proses bisnis internal kinerjanya juga baik, ini dapat dilihat melalui promosi lewat internet dan penambahan armada bis baru. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil kinerjanya tidak baik karena karyawan kurang puas dengan manajemen perusahaan dan manajer kurang memberi motivasi kepada karyawannya.

Marganingsih (2006) melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*”. Hasil penelitian tersebut menyimpulkan perspektif keuangan

dapat dikatakan sangat baik dan berada dalam siklus 'Bertumbuh' karena persentase pertumbuhan pendapatan terus meningkat diatas target perusahaan dari tahun 2000 sampai 2004 yaitu 65,6%, 65,68%, 33,83%, dan 15,07%. Perspektif pelanggan dinilai sangat baik karena pelanggan merasa sangat puas terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan. Untuk perspektif proses bisnis internal kinerjanya sangat baik karena manajer memberikan keleluasaan karyawan untuk mengungkapkan ide dan inovasi baru. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil kinerjanya sangat baik karena para karyawan diberikan kebebasan dalam mengemukakan pendapat dan pemberian bonus pada karyawan yang berprestasi sehingga dapat menunjang proses kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang akan dilakukan adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian secara langsung dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subjek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan sehingga kesimpulan yang di ambil berdasarkan penelitian ini hanya berlaku terbatas pada objek yang diteliti dan berlaku pada saat tertentu (Indriantoro dan Bambang, 2002: 26).

B. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada PT. Telkom Kandatel Yogyakarta.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan pada bulan Februari-Maret 2011.

C. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek dari penelitian ini, yaitu:

- a. Manajer (PT. Telkom Kandatel Yogyakarta)
- b. Karyawan (PT. Telkom Kandatel Yogyakarta)

- c. Pelanggan
- 2. Objek Penelitian

Objek dari penelitian ini, yaitu:

- a. Laporan Keuangan PT Telkom periode 2008-2010
- b. Jumlah pelanggan dan karyawan PT Telkom tahun 2008-2010
- c. Hasil wawancara dengan manajer
- d. Hasil kuesioner dari pelanggan, karyawan, dan manajer

D. Sumber Data

Sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) (Indrianto dan Bambang, 2002: 146-147). Data primer dalam penelitian ini berupa:

- a. Hasil kuesioner dari manajer, karyawan, dan pelanggan
- b. Hasil wawancara dengan manajer

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) (Indrianto dan Bambang, 2002: 146-147). Data sekunder dalam penelitian ini berupa:

- a. Laporan keuangan PT Telkom periode 2008-2010
- b. Data tentang gambaran umum PT Telkom Kandatel Yogyakarta

- c. Data tentang jumlah karyawan dan pelanggan PT Telkom tahun 2008-2010

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari subjek dan objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian di tarik kesimpulan (Sugiyono, 1999: 72). Populasi yang diambil adalah seluruh manajer, karyawan, dan pelanggan.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut di mana sampel yang di ambil harus benar-benar *representative* atau mewakili (Sugiyono, 1999: 73). Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *convenience sampling*. *Convenience sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dipilih berdasarkan anggota populasi yang mudah diakses atau diperoleh dengan sekehendak peneliti untuk mendapatkan data atau informasi (Sugiyono, 1999: 75). Sampel yang diambil adalah manajer, pelanggan, dan karyawan. Responden yang diambil antara lain:

- 1) Jumlah manajer yang di ambil sebanyak 10 orang.
- 2) Jumlah karyawan yang di ambil sebanyak 25 orang.
- 3) Jumlah pelanggan yang di ambil 50 orang.

F. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui komunikasi dua arah untuk mendapatkan data dari responden. Teknik wawancara yang dilakukan adalah teknik tatap muka langsung dengan manajer (Sugiyono, 1999: 130).

2. Kuesioner

Kuesioner adalah metode pengumpulan data dengan menyusun daftar pertanyaan secara tertulis mengenai indikator-indikator dalam *balanced scorecard* (Sugiyono, 1999: 135). Kuesioner akan dibagikan kepada manajer, karyawan, dan pelanggan untuk memperoleh data tentang: kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan, kepuasan karyawan terhadap kondisi kerja, dan kepuasan pelanggan terhadap produk dan layanan perusahaan. Kuesioner di ambil penulis dari sumber Tobing (2007) dan Marganingsih (2006).

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data dengan mencatat data yang diperlukan dalam penelitian (Sugiyono, 1999: 140). Data yang dikumpulkan dengan teknik dokumentasi adalah:

- a. Gambaran umum perusahaan
- b. Laporan keuangan periode 2008-2010
- c. Data pelanggan dan karyawan tahun 2008-2010

G. Instrumen Pengujian Data

1. Pengujian Validitas

Validitas menunjukkan seberapa jauh suatu tes atau satu set dari operasi-operasi mengukur apa yang seharusnya diukur (Ghozali, 2005). Pengukuran dikatakan valid jika mengukur tujuannya dengan nyata atau benar. Pengujian validitas menggunakan korelasi *product moment* dari Karl Pearson dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x) (\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi antara tiap-tiap item dengan skor total item
- $\sum x$ = jumlah skor tiap-tiap item
- $\sum y$ = jumlah skor total item
- n = jumlah responden

Untuk menentukan apakah item tersebut valid atau tidak, maka digunakan pedoman sebagai berikut:

- Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan valid
- Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dengan taraf signifikansi 5% maka item dikatakan tidak valid

Perhitungan uji validitas pada penelitian ini menggunakan bantuan program computer SPSS 15 (*Statistical Product and Service Solution*).

2. Pengujian Reliabilitas

Reliabilitas menyatakan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan (Ghozali: 2005). Untuk memperoleh koefisien keterandalan digunakan koefisien *alpha* dari Cronbach dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left\{ \frac{k}{(k-1)} \right\} \left\{ 1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right\}$$

Keterangan:

- r_{11} = reliabilitas
- k = banyaknya butir soal/item
- σb^2 = jumlah varians butir
- σ^2 = varians total

Perhitungan uji validitas pada penelitian ini menggunakan bantuan program computer SPSS 15 (*Statistical Product and Service Solution*). Salah satu metode pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan metode *Alpha-Cronbach*. Standar yang digunakan dalam menentukan reliabel atau tidaknya suatu instrument penelitian umumnya adalah perbandingan antara nilai r_{hitung} dengan 0,60 (Nunnaly, 1967) pada taraf tingkat kepercayaan 95% atau tingkat signifikansi 5%. Apabila dilakukan pengujian reliabilitas dengan metode *Alpha-Cronbach*, maka nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai *alpha*. Apabila α_{hitung} lebih besar daripada 0,60 dan α_{hitung} bernilai positif, maka suatu instrumen penelitian disebut reliabel. Tingkat reliabilitas dengan metode *Alpha-Cronbach* diukur berdasarkan skala *alpha* 0 sampai dengan 1. Apabila skala tersebut dikelompokkan dengan lima kelas dengan *range* yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan seperti tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Tingkat Reliabilitas Nilai Alpha

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00 sd 0,20	Kurang Reliabel
0,21 sd 0,40	Agak Reliabel
0,41 sd 0,60	Cukup Reliabel
0,61 sd 0,80	Reliabel
0,81 sd 1,00	Sangat Reliabel

H. Teknik Analisis Data

Untuk menjawab masalah yang telah dirumuskan, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Dalam melaksanakan analisa pada perspektif keuangan ini dilakukan dengan menggunakan rasio profitabilitas yang menggambarkan kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan hasil operasi, total aktiva, maupun modal sendiri (Sartono, 1990: 122).

Data tentang keuangan PT. Telkom diperoleh melalui perhitungan dengan menggunakan rasio profitabilitas sebagai berikut:

a. *Net Profit Margin* (NPM)

Net Profit Margin adalah perbandingan *net operating income* dengan *net sales*. Perbandingan dinyatakan dengan persentase. *Net Profit Margin* digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dapat dicapai perusahaan dihubungkan dengan penjualan. Semakin tinggi NPM, berarti kinerja operasi semakin efisien.

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penghasilan Neto}} \times 100\%$$

b. *Return On Assets (ROA)*

Return On Assets adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan dana yang digunakan dalam aktiva untuk operasi perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Semakin tinggi ROA, berarti semakin baik kinerja perusahaan.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c. *Return On Equity (ROE)*

Return On Equity digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal yang digunakan dalam operasi tersebut. Semakin tinggi rasio ROE, semakin baik kinerja perusahaan.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Dalam perspektif keuangan, NPM; ROA; dan ROE dikatakan baik apabila persentasenya meningkat dari tahun ke tahun di atas tahun dasar dan dikatakan buruk apabila persentasenya menurun di bawah tahun dasar. Untuk mengetahui kriteria baik dan buruk kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja keuangan sangat baik : jika 3 rasio mengalami peningkatan
- 2) Kinerja keuangan baik : jika 2 rasio meningkat 1 rasio turun
- 3) Kinerja keuangan kurang baik : jika 1 rasio meningkat 2 rasio turun

4) Kinerja keuangan tidak baik : jika 3 rasio mengalami penurunan

2. Perspektif pelanggan

Untuk mencapai ukuran hasil dari perspektif ini teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif. Teknik ini digunakan untuk mengetahui bagaimana sikap konsumen terhadap keseluruhan atribut produk dan layanan perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan dalam penelitian ini dapat diketahui dengan menggunakan *Multiattitude Attribute Model* (Engel, 1994: 353).

Rumus *Multiattitude Attribute Model* adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

- Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek
- Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- Ii = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i
- Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i
- n = jumlah atribut

Rumus di atas didapat dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

a. Menentukan Wi dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Nilai Atribut}} \times 100\%$$

Pemberian bobot untuk masing-masing atribut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2
Bobot Rata-rata pada perspektif Pelanggan

No. Urut	Nilai	Bobot
1	3	$3/6 \times 100\% = 50$
2	2	$2/6 \times 100\% = 33,33$
3	1	$1/6 \times 100\% = 16,67$

- b. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai 5, urutannya sebagai berikut:

Tabel 3.3
Skala Sikap pada Perspektif Pelanggan

No	Jawaban Responden	Skala Sikap
1	Sangat setuju atau sangat berharap	5
2	Setuju atau berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju atau tidak berharap	2
5	Sangat tidak setuju atau sangat tidak berharap	1

- c. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *ideal* = Skor x *absolute* responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban.

Nilai *belief* = Skor x *absolute* responden *belief* masing-masing alternatif jawaban.

Kemudian mencari nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata :

$$\text{Nilai ideal} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- d. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan dalam rumus dengan skala likert (Sugiyono, 1999: 73)

$$(Sikap-1) \times 100, \text{ dan hasilnya } (5-1) \times 100 = 400$$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini :

0	80	160	240	320
				400

Keterangan :

- 0 - 80 : Sangat Puas
- 81 - 160 : Puas
- 161 - 240 : Ragu-ragu
- 241 - 320 : Tidak Puas
- 321 - 400 : Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol sampai 80, maka menunjukkan tingkat kepuasan pelanggan yang sangat puas terhadap produk dan layanan yang digunakan. Tingkat kepuasan pelanggan yang sangat puas mencerminkan kinerja yang sangat baik. Dapat dimaknai bahwa skala sikap sangat puas menunjukkan kinerja yang sangat baik, sikap puas menunjukkan kinerja yang baik, sikap ragu-ragu menunjukkan kinerja yang cukup baik, sikap tidak puas menunjukkan kinerja yang tidak baik, dan sikap sangat tidak puas menunjukkan kinerja yang sangat tidak baik.

3. Perspektif proses bisnis internal

Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis kualitatif (wawancara). Data di dapat dengan melihat apakah perusahaan membuat kebijakan-kebijakan baru dalam proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual. Metode kuesioner dianggap kurang memadai dalam penelitian ini karena sangat terbatas pada apa yang ditanyakan, untuk itu digunakan metode wawancara yang ditujukan kepada manajer cabang yang disesuaikan dengan teori *balanced scorecard* serta harapan yang ditetapkan oleh kantor pusat melalui sasaran dan strategis. Karena sifat dari PT. Telkom yang terintegrasi dari pusat, jadi pengukuran ditujukan pada bagaimana PT. Telkom Cabang Yogyakarta melaksanakan proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual (Mulyadi dan Setiawan, 2003: 343).

4. Perspektif pembelajaran serta pertumbuhan

Untuk mengetahui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, diperoleh data melalui kuesioner terpisah yang ditujukan pada manajer dan karyawan. Data yang diperoleh kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis *Multiattitude Attribute Model* (Engel, 1994: 353).

Rumus *Multiattitude Attribute Model* adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

- Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek
- Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i
- Ii = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i
- Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i
- n = jumlah atribut

Rumus di atas didapat dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan Wi dengan rumus:

$$W_i = \frac{\text{Nilai masing-masing atribut}}{\text{Nilai Atribut}} \times 100\%$$

- b. Pemberian bobot untuk masing-masing atribut adalah sebagai berikut:

Tabel 3.4
Bobot Rata-rata pada perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No. Urut	Nilai	Bobot
1	3	3/6 x 100% = 50
2	2	2/6 x 100% = 33,33
3	1	1/6 x 100% = 16,67

- c. Menentukan skala sikap dalam bentuk skor dengan angka 1 sampai 5, urutannya sebagai berikut:

Tabel 3.5
Skala Sikap pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Jawaban Responden	Skala Sikap
1	Sangat setuju atau sangat berharap	5
2	Setuju atau berharap	4
3	Ragu-ragu	3
4	Tidak setuju atau tidak berharap	2
5	Sangat tidak setuju atau sangat tidak berharap	1

- d. Mencari nilai *ideal* dan nilai *belief*, digunakan rumus sebagai berikut :

Nilai *ideal* = Skor x *absolute* responden *ideal* masing-masing alternatif jawaban.

Nilai *belief* = Skor x *absolute* responden *belief* masing-masing alternatif jawaban.

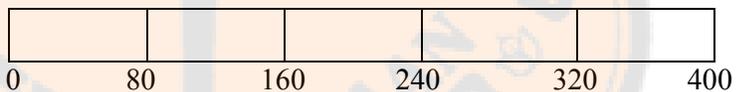
Kemudian mencari nilai *ideal* rata-rata dan *belief* rata-rata :

$$\text{Nilai ideal} = \frac{\text{Total nilai ideal}}{\text{Responden ideal}}$$

$$\text{Nilai belief} = \frac{\text{Total nilai belief}}{\text{Responden belief}}$$

- e. Memasukkan data dalam tabel, kemudian masukkan dalam rumus dengan skala likert (Sugiyono, 1999: 73) $(\text{Sikap}-1) \times 100$, dan hasilnya $(5-1) \times 100 = 400$

Hal ini dapat dilihat dengan skala sikap dibawah ini :



Keterangan :

- 0 - 80 : Sangat Puas
- 81 - 160 : Puas
- 161 - 240 : Ragu-ragu
- 241 - 320 : Tidak Puas
- 321 - 400 : Sangat Tidak Puas

Hasil perhitungan skala sikap secara keseluruhan dapat diartikan jika skala semakin kecil atau mendekati nol sampai 80, maka menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang sangat puas terhadap kondisi kerja perusahaan bagi

karyawan dan tingkat kepuasan manajer yang sangat puas terhadap kinerja karyawan bagi manajer. Tingkat kepuasan karyawan dan manajer yang sangat puas mencerminkan kinerja yang sangat baik. Dapat dimaknai bahwa skala sikap sangat puas menunjukkan kinerja yang sangat baik, sikap puas menunjukkan kinerja yang baik, sikap ragu-ragu menunjukkan kinerja yang cukup baik, sikap tidak puas menunjukkan kinerja yang tidak baik, dan sikap sangat tidak puas menunjukkan kinerja yang sangat tidak baik.

5. Melakukan Penarikan Kesimpulan

Setelah data primer dan sekunder dianalisis, maka dapat diperoleh kesimpulan atas kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif dalam metode *balanced scorecard*. Kesimpulan dijelaskan dalam tabel berikut ini.

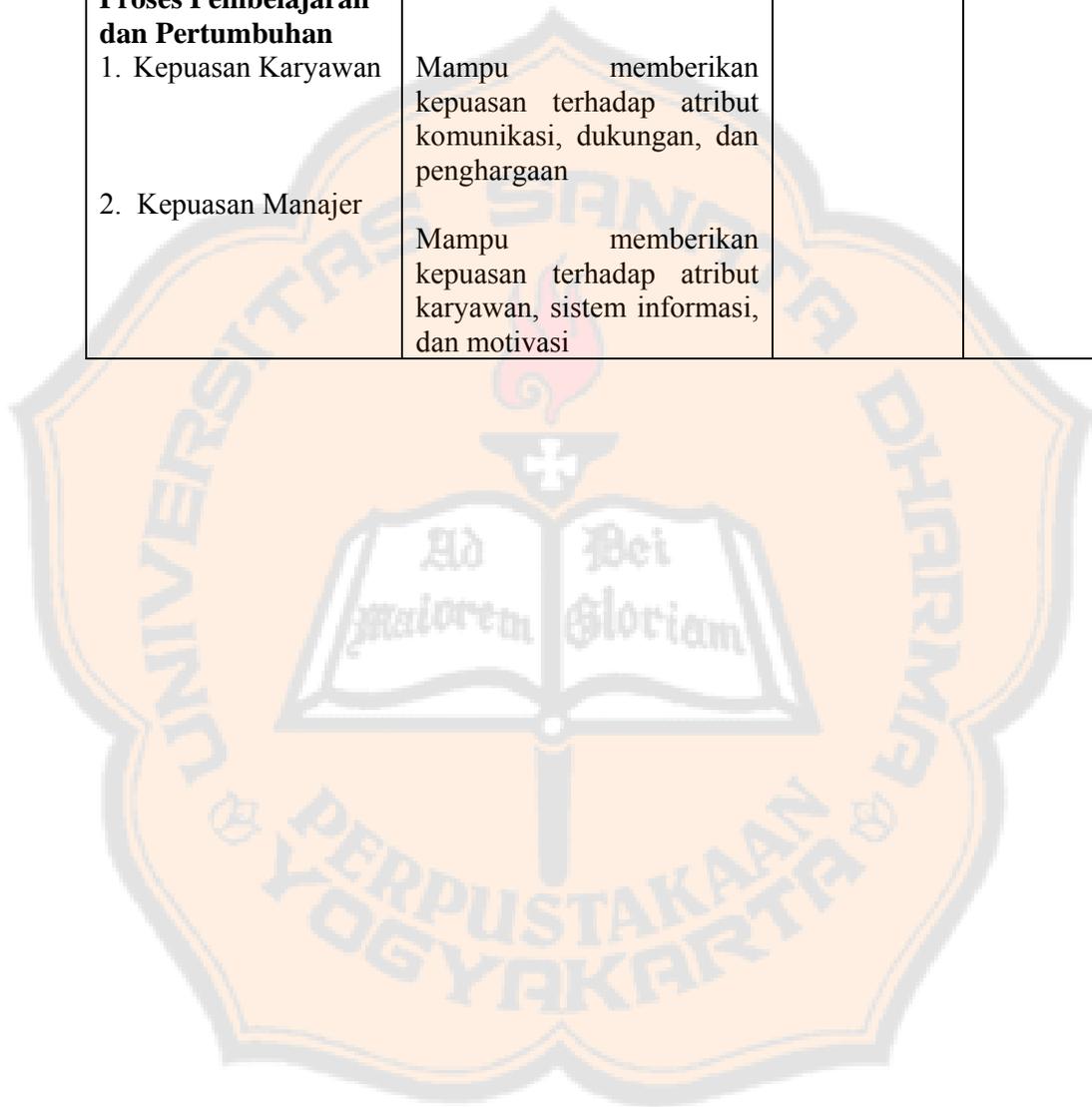
Tabel 3.6.
Perbandingan Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Perspektif PT. Telkom

Perspektif Balanced Scorecard	Kriteria	Keadaan Kandatel PT. Telkom	Keterangan
Perspektif Keuangan Pertumbuhan Rasio Profitabilitas	Peningkatan NPM, ROE, dan ROA		
Perspektif Pelanggan 1. Pangsa Pasar 2. Retensi Pelanggan 3. Akuisisi Pelanggan 4. <i>Customer Satisfaction</i> 5. Profitabilitas Pelanggan	1. Meningkatnya jumlah pelanggan 2. Mampu mempertahankan pelanggan 3. Mampu meningkatkan jumlah pelanggan baru 4. Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut waktu, kualitas, dan harga 5. Peningkatan laba bersih perusahaan		
Perspektif Bisnis Internal (Mulyadi dan Setiawan, 2003) 1. Proses Inovasi 2. Proses Operasi 3. Layanan Purna Jual	Kemampuan PT Telkom di dalam melakukan riset kebutuhan pelanggan dan mengubah data mengenai kebutuhan pelanggan tersebut menjadi beberapa atribut yang didesain dalam produk dan jasa. Dilandasi oleh dua oleh dua kegiatan pokok yaitu produksi produk dan jasa secara efektif serta pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan. PT. Telkom menyediakan layanan kepada pelanggan setelah barang dan jasa diberikan.		

Tabel 3.6. (Lanjutan)

Perbandingan Perspektif *Balanced Scorecard* dengan Perspektif PT. Telkom

Perspektif Balanced Scorecard	Kriteria	Keadaan Kandatel PT. Telkom	Keterangan
<p>Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan</p> <p>1. Kepuasan Karyawan</p> <p>2. Kepuasan Manajer</p>	<p>Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut komunikasi, dukungan, dan penghargaan</p> <p>Mampu memberikan kepuasan terhadap atribut karyawan, sistem informasi, dan motivasi</p>		



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah PT. Telkom Kandatel Yogyakarta

PT Telkom Kandatel Yogyakarta berada di Jl. Yos Sudarso No.9 Yogyakarta adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa telekomunikasi. Lokasinya sangat strategis dan mudah dijangkau sehingga secara ekonomis dapat menguntungkan dalam pengoperasian.

PT Telekomunikasi Indonesia adalah sebuah badan usaha milik swasta penyedia layanan pos dan telegraf yang dibentuk pada masa pemerintahan kolonial Belanda yang didirikan pada tahun 1882, kemudian pada tahun 1906 diberi nama Jawatan Pos, Telegraf dan Telepon (*Post, Telegraph and Telephone Dienst/PTT*). Pada tahun 1960, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah sebagai pengganti Undang-Undang No.19 tahun 1960 tentang persyaratan pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi, yang kemudian PTT memenuhi syarat untuk ditetapkan sebagai Perusahaan Negara dan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 tahun 1961 status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Setelah melihat perkembangan PN Postel, maka pada tahun 1965 pemerintah membagi PN Postel menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Selanjutnya pada tahun 1974, PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa

telekomunikasi nasional dan internasional. Untuk meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi internasional, maka pada tahun 1980 pemerintah mendirikan *PT Indonesian Satellite Corporation* (Indosat) untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional yang terpisah dari Perumtel.

Demi perkembangan telekomunikasi Indonesia pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No.3 tahun 1989 tentang Telekomunikasi, tentang peran serta swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi. Mengingat perkembangan yang begitu pesatnya, maka berdasarkan Peraturan Pemerintah No.25 tahun 1991 Perusahaan Umum Telekomunikasi berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia. Dengan demikian PT Telekomunikasi Indonesia (Persero) resmi berdiri yang ditandai dengan penandatanganan akte pendirian perusahaan yang dilakukan oleh notaris Imas Fatimah,SH bersama Menparpostel Soesilo Soedarman yang bertindak selaku kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham atas nama pemerintah.

Pada tahun 1991 PT Telkom melakukan Kerja Sama Operasi (KSO) yang mulai diimplementasikan pada tanggal 1 Januari 1991 di wilayah Divisi Regional I Sumatra dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo); Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten dengan mitra PT *Aria West International* (*Aria West*); Divisi Regional IV Jawa Tengah dan Yogyakarta dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI); Divisi Regional VI Kalimantan dengan mitra Dayamitra

Telekomunikasi (Dayamitra); Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia dengan mitra PT Bukaka Singtel.

Selanjutnya pada tanggal 14 November 1995 dilakukan penawaran umum perdana saham PT Telkom (*Initial Public Offering/IPO*). Sejak saat itu pula saham PT Telkom tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange (NYSE)* dan *London Stock Exchange (LSE)*. Saham PT Telkom yang dicatat dan diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing/PWOL*) berada di *Tokyo Stock Exchange (TSE)*. Sehubungan dengan adanya perkembangan pertelekomunikasian di Indonesia yang tidak sehat, maka pada tahun 1999 pemerintah mengeluarkan Undang-Undang No.36 tahun 1999 tentang penghapusan monopoli penyelenggaraan telekomunikasi dan menumbuhkan persaingan usaha di industri telekomunikasi.

Pada tahun 2001 PT Telkom membeli 35% saham Telkomsel dari PT Indosat sebagai bagian dari implementasi restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia, yang ditandai dengan penghapusan kepemilikan bersama dan kepemilikan silang antara Telkom dengan Indosat. Dengan transaksi ini, PT Telkom menguasai 77,72% saham Telkomsel. Pada tahun 2002, Telkom menjual 12,72% saham Telkomsel kepada Singapore Telecom, dan dengan demikian PT Telkom memiliki 65% saham Telkomsel. Selanjutnya PT Telkom membeli 90,32% saham Dayamitra dan mengkonsolidasikan laporan keuangan Dayamitra ke

dalam laporan keuangan PT Telkom. Kemudian pada tahun 2002 PT Telkom membeli seluruh saham Pramindo melalui tiga tahap, yaitu 30% saham pada saat ditandatanganinya perjanjian jual beli pada tanggal 15 Agustus 2002, 15% pada tanggal 30 September 2003 dan sisanya 55 % pada tanggal 31 Desember 2004.

B. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

1. Visi PT. Telkom

“Menjadi perusahaan InfoComm terkemuka di kawasan regional”

2. Misi PT. Telkom

- a. Menyediakan layanan InfoComm terpadu dan lengkap dengan kualitas terbaik dan harga kompetitif.
- b. Menjadi modal pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

3. Tujuan dan Kegiatan

Adapun tujuan PT. Telkom yaitu membangun, mengembangkan dan mengusahakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri dalam arti seluas-luasnya guna meningkatkan kelancaran hubungan masyarakat dalam menunjang terlaksananya pembangunan nasional.

Untuk mencapai tujuan tersebut, PT. Telkom menjalankan kegiatan-kegiatan antara lain:

- a. Merencanakan, mendukung, menyediakan, memiliki, mengembangkan dan mengoperasikan serta memelihara sarana

atau fasilitas telekomunikasi untuk mendukung terselenggaranya jasa telekomunikasi.

b. Meningkatkan kemampuan sarana atau fasilitas telekomunikasi dalam rangka peningkatan bagi masyarakat luas.

c. Menjalankan kegiatan dan usaha lain dalam rangka pemanfaatan dan pengembangan sumber daya yang dimiliki perseroan dalam arti seluas-luasnya, antara lain yaitu mengembangkan sumber daya manusia, memanfaatkan aktiva tetap dan aktiva bergerak, fasilitas system informasi, fasilitas pendidikan dan pelatihan, fasilitas pemeliharaan dan perbaikan.

d. Melakukan kegiatan-kegiatan lain yang diperlukan dengan lapangan usahanya.

PT. Telkom juga bekerja sama dengan pihak lain dalam mendirikan atau menjalankan perusahaan, ikut serta dalam perusahaan atau badan usaha tersebut baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan pihak lain. Kejasama ini mencakup kerjasama internasional, sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. Strategi Bisnis PT Telkom

PT. Telkom berharap bahwa layanan kabel tidak bergerak, nirkabel, pita lebar dan korporasi akan terus memberikan kontribusi yang besar kepada pendapatan operasi dalam waktu dekat ini. Untuk mendukung

semua itu, PT. Telkom telah mengembangkan strategi bisnis guna mempertahankan pelanggan saat ini, menarik pelanggan baru dan merebut kembali pelanggan yang beralih kepada pesaing, dan terus melakukan penetrasi pasar melalui pengelolaan hubungan dengan pelanggan, kepemimpinan produk dan diversifikasi, harga yang bersaing, dan jalur distribusi satu pintu. Beberapa strategi bisnis yang dijalankan PT. Telkom antara lain

1. Mengoptimalkan jaringan layanan telepon tidak bergerak kabel.
2. Menggabungkan dan meningkatkan bisnis jaringan tidak bergerak nirkabel dan mengelola portofolio nirkabel.
3. Investasi pada jaringan pita lebar.
4. Mengintegrasikan solusi enterprise dan berinvestasi *wholesale*.
5. Mengintegrasikan *next generation network*.
6. Mengembangkan layanan teknologi informasi, bisnis media dan *edutainment*, serta industri- industri yang memiliki kedekatan.
7. Meningkatkan sinergi antara Telkom dan Telkomsel.
8. Mempertahankan keunggulan Telkomsel di industri seluler.

D. Usaha PT. Telkom Kandatel Yogyakarta

PT. Telkom merupakan badan usaha yang menyelenggarakan pelayanan telekomunikasi untuk umum yang antara lain:

1. Jasa Telekomunikasi, yang terdiri:

Jasa Telekomunikasi yang diberikan PT. Telkom berupa jasa telepon, jasa telegraf dan jasa telex yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Jasa telepon, meliputi sambungan telepon STBN (Sambungan Telepon Bermotor Nasional) dan STJJ (Sambungan Telepon Jarak Jauh).
- b. Jasa telegraf, meliputi telegram, telegram indah, giro fax dan SKDP (Sistem Komunikasi Data Paket).
- c. Jasa telex, meliputi sambungan telex dan LSD telex.

2. Fasilitas Telekomunikasi untuk Umum

PT. Telkom sangat peduli dengan fasilitas-fasilitas yang dibutuhkan oleh masyarakat, karena selain untuk memudahkan dalam berkomunikasi juga dapat digunakan untuk melakukan aktivitas bisnis, antara lain:

a. Wartel (warung telepon)

Wartel adalah tempat pelayanan tetelkomunikasi yang dikelola oleh badan lain (badan hukum) di luar Telkom (seperti koperasi/swasta) yang bekerjasama dengan PT. Telkom dalam bentuk perjanjian kerjasama (PKS) untuk masa dua tahun dan dapat diperpanjang. Pelayanan jasa telekomunikasi di wartel dikenakan tarif yang sama dengan tariff yang berlaku di Telkom dan kepada pengelola wartel diberikan pembagian 20% untuk hubungan dalam negeri dan 7,5% untuk hubungan internasional.

b. Kiospon (kios telepon)

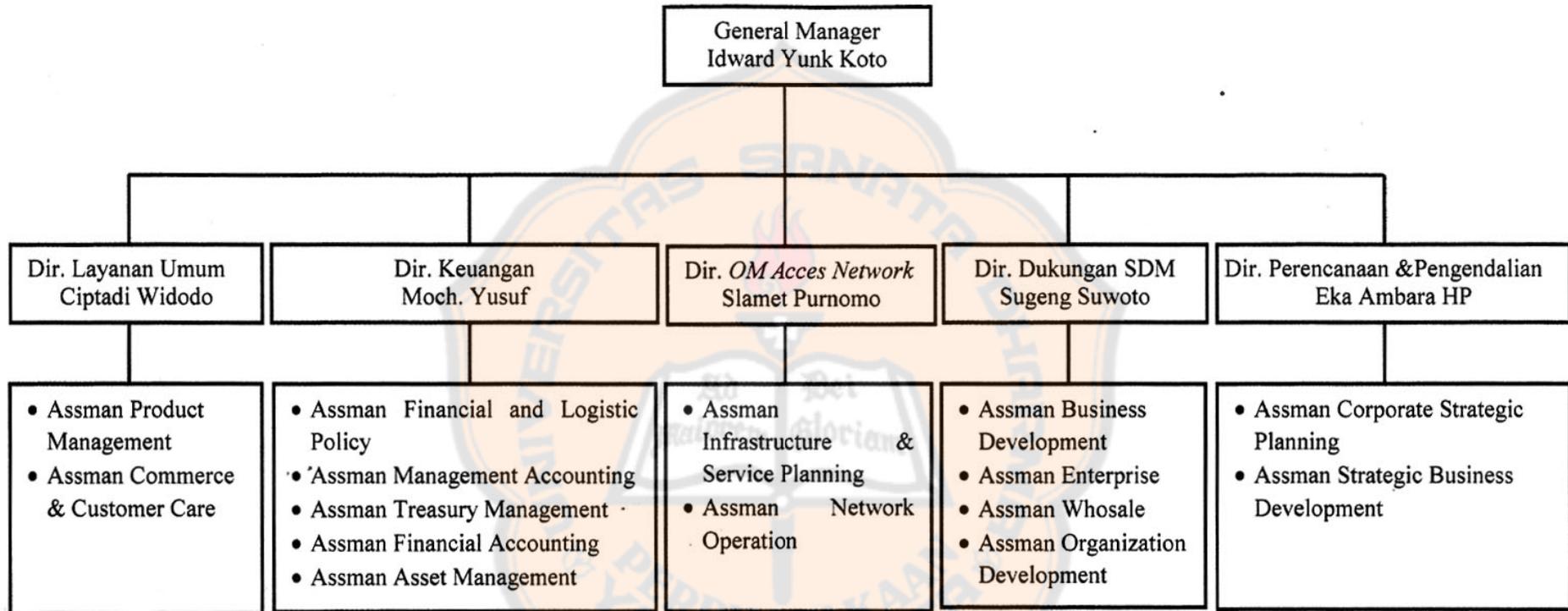
Kiospon adalah kios yang sah dan dilengkapi dengan pelayanan percakapan antar daerah langsung (SLJJ) maupun melalui operator.

c. Telepon Umum Coin (TUC) dan Telepon Umum Kartu (TUK)

Telepon Umum adalah sumbangan telepon dinas yang di pasang dalam berbagai tempat di pelosok kota untuk memenuhi kebutuhan jasa telepon bagi masyarakat yang belum berkesempatan mendapatkan sambungan telepon rumah dan juga mereka yang sedang dalam perjalanan.

E. Struktur Organisasi PT. TELKOM Kandatel Yogyakarta

Berdasarkan Keputusan Direksi Perusahaan Umum Telekomunikasi dengan No. KP. 81/PS150/SDM-11/1993 tanggal 9 Desember 1993 mengenai struktur organisasi kator pelayanan telekomunikasi, maka organisasi yang ada pada Kantor Daerah Telekomunikasi Yogyakarta dengan struktur organisasi PT. Telkom Kandatel Yogyakarta sebagai berikut:



Gambar 4.1
STRUKTUR ORGANISASI PT. TELKOM KANDATEL YOGYAKARTA

1. *General Manager*, memiliki tugas sebagai berikut:

Memastikan kegiatan bisnis di daerah Yogyakarta untuk mendapatkan penghasilan yang optimal, bersinergi dengan unit bisnis terkait lainnya serta berjalan sesuai dengan kaidah *Good Corporate Government* dan selaras dengan rencana jangka pendek atau panjang Divisi Regional IV maupun perusahaan.

2. Departemen Keuangan, memiliki tugas sebagai berikut:

- a. Bertanggung jawab atas terlaksananya *Customer Interface Management* melalui *Service Point*, *Service Fulfment* dan *Service Assurance* dalam wilayah kandatel Yogyakarta.
- b. Melakukan tinjauan manajemen atas implementasi rencana kerja fungsinya yang dilaksanakan secara periodik.
- c. Mengusulkan alokasi rencana kerja dan anggaran yang telah ditetapkan pada fungsi yang berada di bawah pengelolanya.
- d. Bertanggung jawab atas pelaksanaan proses billing dan outputnya.
- e. Bertanggung jawab atas pengelolaan penagihan pendapatan yang belum terbayar.
- f. Mengelola proses akuntansi District sesuai dengan kebijakan akuntansi Telkom untuk menyajikan laporan keuangan yang wajar, akurat dan tepat waktu sebagai dasar pertanggungjawaban manajer dalam mengelola perusahaan.

3. Departemen Layanan Umum, memiliki tugas sebagai berikut:

Memastikan terkelolanya fungsi *Indirect Channel Management* (Layanan Umum Kandatel Yogyakarta) dalam mendukung sub-bisnis unitnya mengacu kepada strategi operasional, menyelaraskan dengan pedoman strategi yang dikembangkan oleh manajemen bidang *Marketing* dan *Bussiness*.

4. Departemen Perencanaan dan Pengendalian, memiliki tugas sebagai berikut:

Memastikan tercapainya sasaran *Bussiness Planning* yang mengakomodasikan strategi operasional dan dilengkapi usulan rencana kerja dan anggaran selaras dengan strategi unit bisnisnya.

5. Departemen *OM Access Network*, memiliki tugas sebagai berikut:

Memastikan terkelolanya fungsi *OM Access Network* dalam mendukung sub-bisnis unitnya mengacu kepada strategi operasional *OM Access Network* pada unit bisnisnya sekaligus menyelaraskan dengan pedoman dan strategi yang dikembangkan oleh fungsi pada unit yang lebih paham (Pengelola *OM Access Ntework*).

6. Departemen Dukungan Sumber Daya Manusia, memiliki tugas sebagai berikut:

a. Mengelola kegiatan administrasi, anggaran dan biaya operasional, dan kesekretarian Distrik.

b. Membantu manajer Distrik menangani rumah tangga Distrik.

c. Mengelola biaya komunikasi internal Distrik.

- d. Mengawasi asset Telkom Distrik.
- e. Mempersiapkan/mengelola perencanaan kekuatan SDM.
- f. Melakukan proses perencanaan kebutuhan barang dan atau jasa agar dapat menjamin kelancaran operasional Distrik.
- g. Meningkatkan kemampuan SDM: performansi teknik, performansi keuangan, performansi pemasaran dan pelayanan, performansi pelaporan, data dan administrasi.
- h. Mempersiapkan kebutuhan *record* pegawai.
- i. Memberikan dukungan pelayanan SDM kepada seluruh pegawai di Distrik, sehingga pegawai mendapatkan pelayanan SDM yang baik.
- j. Memberikan pembinaan SDM kepada seluruh pegawai yang berada di lokasi Distrik sehingga seluruh pegawai terbina dengan baik.

PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Lingkungan Departemen Perhubungan Republik Indonesia PT. Telkom Yogyakarta termasuk kategori kantor daerah yang secara struktural bertanggung jawab kepada Kepala Wilayah Telekomunikasi IV yang wilayahnya meliputi propinsi Jawa Tengah dan Yogyakarta yang berkdudukan di kota Semarang. Kantor Daerah Yogyakarta membawahi tujuh kantor cabang yang berada di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu:

- a. Kantor Cabang Telekomunikasi di Bantul.
- b. Kantor Cabang Telekomunikasi di Godean.
- c. Kantor Cabang Telekomunikasi di Kalasan.

- d. Kantor Cabang Telekomunikasi di Pakem.
- e. Kantor Cabang Telekomunikasi di Sleman.
- f. Kantor Cabang Telekomunikasi di Wates.
- g. Kantor Cabang Telekomunikasi di Wonosari.



BAB V

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Pengujian Instrumen

Dalam penelitian ini telah dibagikan kuesioner kepada 50 responden pelanggan, 25 responden karyawan, dan 10 responden manajer. Dari semua kuesioner yang dibagikan semuanya kembali, artinya *response rate* sebesar 100%. Dari kuesioner tersebut dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas kuesioner/instrumen.

1. Pengujian Validitas

Penelitian ini terdiri dari dua perspektif yang diukur dengan menggunakan kuesioner yaitu perspektif *customer* (pelanggan) dan perspektif *employees and organization capacity* (pembelajaran dan pertumbuhan).

Untuk perspektif pelanggan, indikatornya adalah atribut harga, mutu, dan waktu. Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada dua kuesioner yang diukur yaitu atribut yang terdiri dari atribut kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pendelegasian, dan pembatasan wewenang. Kuesioner yang berisi indikator tersebut dibagikan kepada manajer sedangkan karyawan mengisi kuesioner yang terdiri dari atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Untuk perspektif pelanggan terdiri dari 10 butir pertanyaan; sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari 12 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada manajer dan 10 butir pertanyaan yang akan dibagikan kepada karyawan. Pengujian validitas menggunakan rumus korelasi *product moment*. Uraian pengujian validitas butir pertanyaan perspektif pelanggan terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.1.
Hasil Pengujian Validitas Perspektif Pelanggan

Butir Pertanyaan	r_{hitung}		$r_{tabel\ 5\%}$	Hasil
	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>		
1	0,519	0,966	0,279	Valid
2	0,519	0,966	0,279	Valid
3	0,537	0,948	0,291	Valid
4	0,652	0,948	0,291	Valid
5	0,622	0,893	0,291	Valid
6	0,603	0,982	0,291	Valid
7	0,696	0,915	0,291	Valid
8	0,450	0,982	0,291	Valid
9	0,866	0,931	0,279	Valid
10	0,866	0,931	0,279	Valid

Berdasarkan tabel di atas, diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan perspektif pelanggan adalah valid karena setiap item pertanyaan *belief* dan *ideal* memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dengan taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap manajer terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.2.
Hasil Pengujian Validitas Perspektif Manajer

Butir Pertanyaan	r_{hitung}		$r_{tabel\ 5\%}$	Hasil
	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>		
1	0,961	0,968	0,775	Valid
2	0,879	0,968	0,775	Valid
3	0,808	0,853	0,775	Valid
4	0,840	0,853	0,775	Valid
5	0,820	0,968	0,775	Valid
6	0,783	0,867	0,632	Valid
7	0,783	0,867	0,632	Valid
8	0,973	0,848	0,775	Valid
9	0,880	0,848	0,775	Valid
10	0,973	0,799	0,775	Valid
11	0,855	0,869	0,775	Valid
12	0,797	0,960	0,775	Valid

Berdasarkan tabel di atas, bahwa instrumen penelitian sikap manajer terhadap kinerja karyawan diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap pertanyaan *belief* dan *ideal* memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dalam taraf signifikansi 5%.

Sedangkan pengujian validitas untuk instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi PT. Telkom Yogyakarta dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.3.
Hasil Pengujian Validitas Perspektif Karyawan

Butir Pertanyaan	r_{hitung}		$r_{tabel\ 5\%}$	Hasil
	<i>Belief</i>	<i>Ideal</i>		
1	0,961	0,968	0,775	Valid
2	0,879	0,968	0,775	Valid
3	0,808	0,853	0,775	Valid
4	0,840	0,853	0,775	Valid
5	0,820	0,968	0,775	Valid
6	0,783	0,867	0,632	Valid
7	0,783	0,867	0,632	Valid
8	0,973	0,848	0,775	Valid
9	0,880	0,848	0,775	Valid
10	0,973	0,799	0,775	Valid
11	0,855	0,869	0,775	Valid
12	0,797	0,960	0,775	Valid

Berdasarkan tabel di atas, bahwa instrumen penelitian sikap karyawan terhadap kondisi PT. Telkom Yogyakarta diperoleh hasil bahwa semua instrumen pertanyaan adalah valid karena setiap pertanyaan *belief* dan *ideal* memiliki r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} dalam taraf signifikansi 5%.

2. Pengujian Reliabilitas

Pengujian reliabilitas menggunakan rumus *Alpha* dari *Cronbach* sehingga nilai r_{hitung} diwakili oleh nilai alpha. Apabila alpha hitung lebih besar dari 0,60 dan alpha hitung bernilai positif, maka suatu instrumen dapat dikatakan reliabel. Adapun hasil pengujian reliabilitas dari masing-masing perspektif dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5.4.
Hasil Pengujian Reliabilitas

No	Perspektif	Atribut	Alpha _{hitung} (r _{hitung})		Nunnally <i>Criteria</i>	
			Ideal	Belief		
1	Pelanggan	Harga	0,983	0,682	0,60	
		Mutu	0,984	0,822	0,60	
		Waktu	0,964	0,925	0,60	
2	Pembelajaran dan Pertumbuhan					
		Karyawan	Komunikasi	0,945	0,839	0,60
			Penghargaan	0,949	0,647	0,60
			Dukungan	0,981	0,709	0,60
		Manajer	Karyawan	0,964	0,948	0,60
			Sistem Informasi	0,926	0,878	0,60
		Motivasi	0,947	0,947	0,60	

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai Alpha_{hitung} baik *belief* maupun *ideal* dapat dikatakan sangat reliabel karena nilai Alpha_{hitung} lebih besar dari 0,60 kecuali nilai Alpha_{hitung} pada atribut harga, penghargaan, dan dukungan. Pada ketentuan sebelumnya apabila nilai Alpha_{hitung} sebesar 0,61-0,80 dikatakan reliabel dan 0,81-1,00 dikatakan sangat reliabel, sehingga nilai Alpha_{hitung} untuk atribut harga, penghargaan, dan dukungan pada *belief* dapat dikatakan reliabel.

Tabel 5.5
Tingkat Reliabilitas Nilai Alpha

Alpha	Tingkat Reliabilitas
0,00 sd 0,20	Kurang Reliabel
0,21 sd 0,40	Agak Reliabel
0,41 sd 0,60	Cukup Reliabel
0,61 sd 0,80	Reliabel
0,81 sd 1,00	Sangat Reliabel

B. Analisis Data

Untuk menjawab rumusan masalah penelitian ini yaitu kinerja pada PT. Telkom apabila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* maka dilakukan pengukuran kinerja yang meliputi empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan. Peneliti menganalisis masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Analisis yang digunakan peneliti yaitu menggunakan rasio profitabilitas. Kemudian hasil analisis dari rasio tersebut dibandingkan antara tahun pertama dan kedua dan selanjutnya. Analisis ini digunakan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari sisi keuangan dari tahun ke tahun.

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin (NPM) digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan yang dicapai dari total pendapatan perusahaan. Rumus dari *Net Profit Margin* yaitu:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

Net Profit Margin PT. Telkom pada tahun 2008, 2009, dan 2010 dapat dilihat sebagai berikut (dalam miliar Rupiah):

Tabel 5.6.
Hasil Perhitungan Net Profit Margin

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Pendapatan Usaha(Rp)	NPM
2008	10.672	64.166	16,6%
2009	11.399	67.678	16,8%
2010	11.537	68.629	16,8%

Dapat diketahui dari tabel di atas bahwa NPM PT. Telkom Kandatel Yogyakarta untuk tahun 2008, 2009, dan 2010 berturut-turut adalah 16,6%; 16,8%; dan 16,8%. Hal ini berarti setiap Rp 100 dari total pendapatan dapat menghasilkan laba sebesar Rp 16 pada tahun 2008, 2009, dan 2010.

Net Profit Margin pada tahun 2009 dan 2010 mengalami peningkatan sebesar 0,2% dibandingkan perolehan pada tahun 2008. Hal ini disebabkan karena terjadi peningkatan dari pendapatan usaha sebesar 5,47% di tahun 2009 dan hal itu diiringi dengan meningkatnya laba bersih sebesar 6,81% yaitu lebih besar 1,34% dibandingkan dengan pendapatan usaha. Untuk NPM tahun 2010 tidak mengalami perubahan dibandingkan dengan tahun 2009, karena pendapatan usaha meningkat sebesar 1,41% yang diiringi dengan meningkatnya laba bersih dengan jumlah yang hampir sama yaitu sebesar 1,21%.

b. Return On Assets

Return On Assets digunakan untuk melihat kemampuan pengembalian investasi total aktiva untuk mendapatkan laba bersih.

Return On Assets dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Return On Assets PT. Telkom pada tahun 2008, 2009, dan 2010 dapat dilihat sebagai berikut (dalam miliar Rupiah):

Tabel 5.7.
Hasil Perhitungan Return On Assets

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROA
2008	10.672	91.256	11,7%
2009	11.399	97.814	11,7%
2010	11.537	99.759	11,6%

Dapat diketahui dari tabel di atas bahwa ROA PT. Telkom Kandatel Yogyakarta untuk tahun 2008, 2009, dan 2010 berturut-turut adalah 11,7%; 11,7%; dan 11,6%. Hal ini berarti setiap Rp 100 dari aktiva dapat menghasilkan laba sebesar Rp 11 pada tahun 2008, 2009, dan 2010.

Return On Assets pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,1% dibandingkan perolehan pada tahun 2008 dan 2009. Hal ini disebabkan karena terjadi peningkatan dari total aktiva sebesar 1,39% di tahun 2010 yang diiringi dengan meningkatnya laba bersih dengan jumlah yang lebih kecil yaitu sebesar 1,21%. Untuk ROA tahun 2008 tidak mengalami perubahan dibandingkan

dengan tahun 2009, akan tetapi total aktiva meningkat sebesar 7,19% dan hal itu juga diiringi dengan meningkatnya laba bersih sebesar 6,81%.

c. *Return On Equity*

Return On Equity digunakan untuk mengukur efisiensi penggunaan modal dalam suatu perusahaan dengan membandingkan antara laba dengan modal sendiri yang digunakan dalam operasi tersebut. *Return On Assets* dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Return On Equity PT. Telkom pada tahun 2008, 2009, dan 2010 dapat dilihat sebagai berikut (dalam miliar Rupiah):

Tabel 5.8.
Hasil Perhitungan Return On Equity

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Modal Sendiri (Rp)	ROE
2008	10.672	33.910	31,5%
2009	11.399	38.652	29,5%
2010	11.537	44.419	26%

Dapat diketahui dari tabel di atas bahwa ROE PT. Telkom Kandatel Yogyakarta untuk tahun 2007, 2008, dan 2009 berturut-turut adalah 31,5%; 29,5%; dan 26%. Hal ini berarti setiap Rp 100 dari modal sendiri dapat menghasilkan laba sebesar Rp 31 pada tahun 2008, Rp 29 pada tahun 2009 dan Rp 26 pada tahun 2010.

Return On Equity pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 2% dibandingkan perolehan pada tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 3,5% dibandingkan perolehan pada tahun 2009. Hal ini disebabkan karena terjadi peningkatan dari modal sendiri sebesar 14% di tahun 2009 dan hal itu diiringi dengan meningkatnya laba bersih dengan jumlah sebesar 6,81%. Untuk ROE tahun 2010 mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2009, akan tetapi total modal sendiri meningkat sebesar 14,92% dan hal itu juga diiringi dengan meningkatnya laba bersih sebesar 1,21%.

Berdasarkan dari perhitungan rasio keuangan yaitu *Net Profit Margin* (NPM), *Return on Asset* (ROA), dan *Return on Equity* (ROE). kinerja keuangan PT Telkom bisa dikatakan kurang baik. Hal tersebut terlihat dari terjadinya penurunan dua rasio yaitu *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE). Penurunan pada dua rasio ini disebabkan karena presentase total aktiva dalam ROA lebih besar daripada laba bersih dan presentase modal sendiri dalam ROE lebih besar daripada laba bersih dari tahun ke tahun. Dari keterangan tersebut PT. Telkom disimpulkan dalam kondisi *sustain* atau bertahan, karena dilihat dari investasi yang dilakukan belum menuai hasilnya.

2. Perspektif Pelanggan

Untuk mengetahui bagaimana kinerja dalam perspektif pelanggan PT. Telkom, ada beberapa ukuran yang dianalisis antara lain:

a. Pangsa Pasar

Pengukuran terhadap pangsa pasar dapat segera dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Besar kecilnya pangsa pasar yang dikuasai mencerminkan proporsi bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Pangsa pasar yang dimaksud dalam penelitian ini adalah membandingkan produk seluler dari PT. Telkom dengan produk pesaingnya. Jumlah pengguna telepon seluler GSM dan CDMA di Indonesia pada tahun 2009 adalah sebesar 167 juta dan meningkat 23,6% sehingga menjadi sebesar 206 juta pelanggan pada tahun 2010. Pangsa pasar dari jenis layanan dapat dihitung dari jumlah pelanggan di bagi dengan total jumlah pelanggan seluruh Indonesia.

Tabel 5.9.
Pangsa Pasar Penyedia Layanan Telepon Seluler GSM

Keterangan	Operator		
	Telkomsel	Indosat	XL Axiata
Tanggal Peluncuran	Mei 1995	November 1994	Oktober 1996
Frekuensi Berlisensi 2G (GSM 900 dan 1800 MHz)	30 MHz	30 MHz	15 MHz
Frekuensi Berlisensi 3G (2,1 GHz)	10 Mhz	10 Mhz	5 Mhz
Pangsa Pasar (per 31 Desember 2010)	45,6%	21,5%	19,6%
Pelanggan (per 31 Desember 2010)	90,4 juta	44,3 juta	40,4 juta

Tabel 5.10.
Pangsa Pasar Penyedia Layanan Telepon berbasis CDMA

Keterangan	Operator		
	Flexi	Esia	SmartFren
Tanggal Peluncuran	April 2002	September 2003	Januari 2010
Frekuensi Berlisensi FWA 2G (CDMA 2000 1x 800 MHz)	25 Mhz	30 Mhz	10 Mhz
Pangsa Pasar (per 31 Desember 2010)	7,6%	6,6%	2,5%
Pelanggan (per 31 Desember 2010)	15,7 juta	13,6 juta	5,2 juta

Berdasarkan data di atas pangsa pasar di Indonesia untuk telepon seluler GSM dari telkomsel sebesar 45,6%, indosat sebesar 21,5%, dan xl axiata sebesar 19,6%. Sedangkan pangsa pasar untuk telepon berbasis CDMA dari flexi sebesar 7,6%, esia sebesar 6,6%, dan smartfren sebesar 2,5%. Pangsa pasar selebihnya dikuasai oleh Hutchinson (3/three) dan Natrindo (axis) untuk telepon seluler GSM serta Indosat (starone) untuk telepon berbasis CDMA.

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan digunakan untuk melihat apakah perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama yang memakai produk perusahaan. Retensi pelanggan dapat di lihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.11.
Ikhtisar Operasi (D.I. Yogyakarta)

Keterangan	2008	2009	2010
Telepon Kabel Tidak Bergerak			
Jumlah Pelanggan Lama	1.357.889	1.352.764	1.349.966
Telepon Nirkabel Tidak Bergerak (Flexi)			
Jumlah Pelanggan Lama	601.967	592.742	591.653
Seluler			
Jumlah Pelanggan Lama	3.433.423	3.431.678	3.429.790
Internet Broadband (Speedy)			
Jumlah Pelanggan Lama	213.027	212.439	212.112
Internet Dial-Up (Telkomnet Instan)			
Jumlah Pelanggan Lama	1.645	1.213	976
Televisi Kabel (Telkom-Vision)			
Jumlah Pelanggan Lama	5.656	5.621	5.589

Berdasarkan tabel di atas jumlah pelanggan lama yang memakai produk perusahaan mengalami penurunan di semua produk. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telepon kabel tidak bergerak mengalami penurunan sebesar 0,36% pada tahun 2009 menjadi 5.000 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,21% menjadi 2.789 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telepon nirkabel tidak bergerak mengalami penurunan sebesar 1,53% pada tahun 2009 menjadi 9.225 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun

2010 mengalami penurunan sebesar 0,18% menjadi 1.089 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telepon seluler mengalami penurunan pada tahun 2009 sebesar 0,05% menjadi 1.745 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,06% menjadi 1.888 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis speedy mengalami penurunan pada tahun 2009 sebesar 0,28% menjadi 588 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,15% menjadi 327 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telkomnet-instan mengalami penurunan pada tahun 2009 sebesar 26,26% menjadi 432 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 19,54% menjadi 237 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telkom-vision mengalami penurunan pada tahun 2009 sebesar 0,62% menjadi 35 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,57% menjadi 32 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Faktor penyebab menurunnya jumlah pelanggan yang memakai produk tersebut antara lain: jumlah pencabutan untuk telepon kabel tidak bergerak, speedy, telkomnet-instan, dan telkom-vision. Sedangkan untuk

flexi dan seluler adalah jumlah non aktif atau hangusnya kartu SIM yang dipakai oleh seorang pelanggan. Data mengenai jumlah pelanggan lama dapat di lihat pada lampiran halaman 130.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan digunakan untuk melihat tingkat perusahaan dalam menarik pelanggan baru, yaitu dengan melihat indikator kenaikan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Akuisisi pelanggan dapat di lihat dalam tabel berikut:

Tabel 5.12.
Ikhtisar Operasi (D.I. Yogyakarta)

Keterangan	2008	2009	2010
Telepon Kabel Tidak Bergerak Jumlah Pelanggan Baru	741	606	458
Telepon Nirkabel Tidak Bergerak (Flexi) Jumlah Pelanggan Baru	1.724	12.145	14.331
Seluler Jumlah Pelanggan Baru	11.013	23.890	56.412
Internet Broadband (Speedy) Jumlah Pelanggan Baru	906	6.434	12.553
Internet Dial-Up (Telkomnet Instan) Jumlah Pelanggan Baru	277	131	74
Televisi Kabel (Telkom-Vision) Jumlah Pelanggan Baru	131	512	1.042

Berdasarkan tabel di atas jumlah pelanggan baru yang memakai produk perusahaan mengalami fluktuasi di semua produk. Jumlah pelanggan baru untuk produk jenis telepon kabel tidak bergerak mengalami penurunan sebesar 18,22% pada tahun 2009 menjadi 135 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 24,42% menjadi 148 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan

lama untuk produk jenis telepon nirkabel tidak bergerak mengalami peningkatan sebesar 604,47% pada tahun 2009 menjadi 10.421 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 18% menjadi 2.186 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telepon seluler mengalami peningkatan pada tahun 2009 sebesar 116,93% menjadi 12.877 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 136,13% menjadi 32.522 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis speedy mengalami peningkatan pada tahun 2009 sebesar 610,15% menjadi 5.528 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 95,10% menjadi 6.119 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telkomnet-instan mengalami penurunan pada tahun 2009 sebesar 52,71% menjadi 146 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 43,51% menjadi 57 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan lama untuk produk jenis telkom-vision mengalami peningkatan pada tahun 2009 sebesar 290,84% menjadi 381 pelanggan dibandingkan dengan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 103,52% menjadi 530 pelanggan dibandingkan dengan

tahun 2009. Faktor penyebab meningkat dan menurunnya jumlah pelanggan yang memakai produk tersebut antara lain: jumlah pemasangan baru untuk telepon kabel tidak bergerak, speedy, telkomnet-instan, dan telkom-vision. Sedangkan untuk flexi dan seluler adalah jumlah aktivasi baru kartu SIM yang dipakai oleh seorang pelanggan.

d. Kepuasan Pelanggan

1) Analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka digunakan analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM) dengan melihat sikap pelanggan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

Ii = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Tabel 5.13.
Rekapitulasi Perhitungan Hasil Kuesioner Kepuasan Pelanggan terhadap
Produk dan Jasa PT. Telkom Yogyakarta

Ket	<i>Belief</i>					Jml (a)	<i>Belief</i> Rata- rata (b)	<i>Ideal</i>					Jml (c)	<i>Ideal</i> Rata- rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
	Ss	S	Rr	Ts	Sts			Ss	S	Rr	Ts	Sts		
Atribut Harga														
P1	19	30	1	-	-	216	4,32	27	22	1	-	-	226	4,52
P2	20	28	2	-	-	218	4,36	26	23	1	-	-	225	4,5
Total belief rata-rata = 8,68/2							4,34	Total ideal rata-rata = 9,02/2					4,51	
Atribut Mutu														
P3	15	34	1	-	-	214	4,28	26	23	1	-	-	225	4,5
P4	16	34	-	-	-	216	4,32	27	22	1	-	-	226	4,52
P5	19	29	2	-	-	217	4,34	27	22	1	-	-	226	4,52
P6	13	36	1	-	-	212	4,24	27	22	1	-	-	226	4,52
P7	22	28	-	-	-	222	4,44	27	22	1	-	-	226	4,52
P8	17	30	3	-	-	214	4,28	27	22	1	-	-	226	4,52
Total belief rata-rata = 25,9/2							12,95	Total ideal rata-rata = 27,1/2					13,55	
Atribut Waktu														
P9	16	31	3	-	-	213	4,26	27	22	1	-	-	226	4,52
P10	16	33	1	-	-	215	4,3	27	22	1	-	-	226	4,52
Total belief rata-rata = 8,56/2							4,28	Total ideal rata-rata = 9,04/2					4,52	

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan diberi bobot. Hasil *belief* rata-rata dan rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.14.
Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-Rata dengan Total *Belief* Rata-Rata dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pelanggan

Atribut	Total Ideal Rata-rata	Total Belief Rata-rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Harga	4,51	4,34	0,17	3	17
Mutu	13,55	12,95	0,6	1	50
Waktu	4,52	4,28	0,24	2	33

Perhitungan sikap pelanggan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Models* (MAM) berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (13,55 - 12,95) + 33 \times (4,52 - 4,28) + 17 \times (4,51 - 4,34) \\
 &= (50 \times 0,6) + (33 \times 0,24) + (17 \times 0,17) \\
 &= 30 + 7,92 + 2,89 \\
 &= 40,81
 \end{aligned}$$



Keterangan:

- 0 – 80 = Sangat Puas
- 81 – 160 = Puas
- 161 – 240 = Ragu-ragu
- 241 – 320 = Tidak Puas
- 321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diartikan bahwa sikap pelanggan terhadap atribut harga, mutu, dan waktu

dari produk dan jasa PT. Telkom adalah puas. Untuk itu diharapkan PT. Telkom dapat mempertahankan hal tersebut.

2) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap pelanggan dalam menggunakan produk atau jasa. Hasil urutan kepentingan pelanggan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.15.
Urutan Kepentingan Atribut Harga, Mutu dan Waktu

No.	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1	Harga	11	10	29
2	Mutu	24	17	9
3	Waktu	15	23	12

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan atribut harga, mutu, dan waktu kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.16.
Hasil Kali dan Urutan Kepentingan dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pelanggan

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1.	Harga	$(11 \times 3) + (10 \times 2) + (29 \times 1) = 82$	3
2.	Mutu	$(24 \times 3) + (17 \times 2) + (9 \times 1) = 115$	1
3.	Waktu	$(15 \times 3) + (23 \times 2) + (12 \times 1) = 103$	2

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh nilai atribut mutu sebesar 115, atribut waktu sebesar 103, dan atribut harga sebesar 82. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut mutu. Ini menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling penting oleh pelanggan adalah atribut mutu, kemudian prioritas kedua yang dianggap penting oleh pelanggan adalah atribut waktu dan disusul oleh atribut harga

e. Profitabilitas Pelanggan

Berdasarkan data keuangan yang diperoleh peneliti, bahwa persentase laba bersih PT. Telkom pada tahun 2009 mengalami peningkatan sebesar 6,81% dibandingkan tahun 2008 dan pada tahun 2010 mengalami peningkatan sebesar 1,21% dibandingkan dengan tahun 2009. Jumlah pelanggan yang diperoleh pada tahun 2009 mengalami kenaikan sebesar 21,35% dibandingkan tahun 2008, sedangkan pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 14,54% dibandingkan tahun 2009. Beban operasional yang dikeluarkan karena penambahan jumlah pelanggan tersebut naik

sebesar 18,27% pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008 dan 10,29% pada tahun 2010 dibandingkan tahun 2009. Dari analisis tersebut, pada tahun 2009 dan 2010 rata-rata kenaikan jumlah pelanggan menyebabkan kenaikan pada beban operasional. Meskipun jumlah beban operasional yang tergolong pada beban usaha meningkat dari tahun ke tahun, akan tetapi total pendapatan usaha lebih besar dibandingkan jumlah beban usaha sehingga laba bersih perusahaan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Untuk menganalisis bagaimana kinerja PT. Telkom Kandatel Yogyakarta dalam perspektif proses bisnis internal, peneliti membandingkan keadaan perusahaan dengan metode *balanced scorecard* mengenai proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual melalui wawancara terhadap manajer perusahaan. Hal ini dilakukan untuk melihat apakah PT. Telkom melakukan proses bisnis internal dengan baik. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel. 5.17.
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard*
dengan Proses Bisnis Internal PT. Telkom Kandatel Yogyakarta

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Telkom	Penjelasan	Ket.
1	<p>Proses Inovasi: Perusahaan meneliti apa yang menjadi keinginan atau kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut</p>	<p>Proses Inovasi: a) Meningkatkan kualitas layanan melalui perbaikan dan pengadaan sarana dan prasarana kantor seperti ruang tunggu yang nyaman dan bersih, AC, dan televisi yang disesuaikan dengan keinginan pelanggan. b) Bekerjasama dengan pihak kepolisian yang menjamin keamanan pelanggan dalam bertransaksi dan tidak segan dalam memberikan bantuan kepada pelanggan. c) Untuk mengetahui jumlah tagihan flexi dan speedy/telepon rumah, cukup telepon ke nomor 147 atau masuk ke web telkom-layanan pelanggan-informasi tagihan dan masukkan nomor produk untuk bulan yang diinginkan d) Telkom bekerjasama dengan 32 Bank di Indonesia dan 4 Bank Internasional untuk mempermudah membayar tagihan melalui ATM dan kartu kredit.</p>	<p>Manajemen Telkom sudah baik dalam melakukan proses inovasi</p>	<p>Baik</p>

Tabel. 5.17. (Lanjutan)
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard*
dengan Proses Bisnis Internal PT. Telkom Kandatel Yogyakarta

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Telkom	Penjelasan	Ket.
		<p>e) Dalam rangka bertanggung jawab terhadap masyarakat, Telkom menjalankan program <i>Corporate Social Responsibility</i> yang baik diantaranya yaitu pembinaan usaha kecil, kegiatan sosial, kegiatan keagamaan, kegiatan pendidikan budaya olahraga, dan mudik asik.</p> <p>f) Penyediaan kotak saran dan kritik baik di setiap kantor atau web yang bertujuan untuk membangun agar perusahaan lebih maju dan perbaikan pelayanan serta mengerti apa yang diinginkan pelanggan</p>		
2	Proses Operasi: Menitikberatkan pada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan	Proses Operasi: a) Melakukan promosi melalui media cetak maupun elektronik. b) Memberikan souvenir kepada pelanggan yang	Manajemen Telkom sudah baik dalam melakukan proses operasi	Baik

Tabel. 5.17. (Lanjutan)
Perbandingan Proses Bisnis Internal pada *Balanced Scorecard*
dengan Proses Bisnis Internal PT. Telkom Kandatel Yogyakarta

No	Proses Bisnis Internal pada BSC	Proses Bisnis Internal pada PT. Telkom	Penjelasan	Ket.
	secara tepat waktu dan efisien	juga merupakan media promosi Telkom. c) Komitmen pada kenyamanan, kecepatan, kecermatan, dan keramahan pada pelayanan yang didukung dengan pegawai yang terlatih dan bermutu tinggi		
3	Pelayanan Purna Jual: Menitikberatkan pada tanggapan terhadap komplain pelanggan dan kecepatan dalam penyelesaian	Pelayanan Purna Jual: a) Komplain pelanggan dapat menghubungi pada nomor 147 dan operator akan menanggapi dengan baik dan ramah atau melalui web, kemudian tuliskan komplain atau pertanyaan dan dengan segera di balas dengan cara mengirimkan ke alamat <i>e-mail</i> pelanggan. b) Komplain barang di garansi dengan jangka waktu tertentu berupa pelayanan perbaikan atau memberikan ganti rugi berupa barang yang sama/sejenis.	Manajemen Telkom sudah baik dalam melakukan pelayanan purna jual	Baik

Berdasarkan keterangan di atas PT. Telkom Kandatel Yogyakarta berusaha untuk mengidentifikasi proses penting yang harus dikuasai oleh perusahaan dan mampu memenuhi tujuan manajemen perusahaan dan para pelanggan. Pendekatan *Balanced Scorecard* mengenalkan proses bisnis internal dalam mengukur kinerja yang terdiri dari proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Berdasarkan perbandingan pada tabel 5.17. proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual sudah diterapkan oleh PT. Telkom, maka dapat dikatakan kinerja PT. Telkom dari perspektif proses bisnis internal sudah baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini digunakan dua kategori utama, yaitu kepuasan karyawan dan kepuasan manajer.

a. Kepuasan Karyawan

1) Analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka digunakan analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM) dengan melihat sikap karyawan terhadap atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut

i

Ii = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Tabel 5.18.

Rekapitulasi Perhitungan Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan terhadap Kondisi Kerja PT. Telkom Yogyakarta

Skor	<i>Belief</i>					Jml (a)	<i>Belief</i> Rata- rata (b)	<i>Ideal</i>					Jml (c)	<i>Ideal</i> Rata- rata (d)
	5	4	3	2	1			5	4	3	2	1		
Ket.	Ss	S	Rr	Ts	Sts			Ss	S	Rr	Ts	Sts		
Atribut Komunikasi														
P1	6	12	4	3	-	96	3,84	19	6	-	-	-	119	4,76
P2	7	11	4	3	-	97	3,88	20	3	2	-	-	118	4,72
P3	7	17	-	1	-	105	4,2	19	5	1	-	-	118	4,72
P4	10	9	3	3	-	101	4,04	17	5	3	-	-	114	4,56
Total belief rata-rata = 15,96/2						7,98	Total ideal rata-rata = 18,76/2						9,38	
Atribut Penghargaan														
P5	7	13	3	2	-	102	4,08	19	5	1	-	-	118	4,72
P6	11	11	2	1	-	107	4,28	17	5	3	-	-	114	4,56
P7	19	6	-	-	-	119	4,76	17	5	3	-	-	114	4,56
Total belief rata-rata = 13,12/2						6,56	Total ideal rata-rata = 13,84/2						6,92	
Atribut Dukungan														
P8	10	9	5	1	-	103	4,12	19	5	1	-	-	118	4,72
P9	7	15	2	1	-	103	4,12	17	5	3	-	-	114	4,56
P10	10	12	3	-	-	107	4,28	17	5	3	-	-	114	4,56
Total belief rata-rata = 12,52/2						6,26	Total ideal rata-rata = 13,84/2						6,92	

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan diberi bobot. Hasil *belief* rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 5.19.
Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-rata dengan Total *Belief* Rata-Rata dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-rata	Total <i>Belief</i> Rata-rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Komunikasi	9,38	7,98	1,4	1	50
Penghargaan	6,92	6,56	0,36	3	17
Dukungan	6,92	6,26	0,66	2	33

Perhitungan sikap karyawan dapat dihitung menggunakan rumus *Multiattribute Attitude Models* (MAM) berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (9,38 - 7,98) + 33 \times (6,92 - 6,26) + 17 \times (6,92 - 6,56) \\
 &= (50 \times 1,4) + (33 \times 0,66) + (17 \times 0,36) \\
 &= 70 + 21,78 + 6,12 \\
 &= 97,9
 \end{aligned}$$



Keterangan:

0 – 80 = Sangat Puas

81 – 160 = Puas

161 – 240 = Ragu-ragu

241 – 320 = Tidak Puas

321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diartikan bahwa sikap karyawan terhadap atribut komunikasi,

penghargaan, dan dukungan terhadap kondisi kerja PT. Telkom adalah puas. Untuk itu diharapkan PT. Telkom perlu mempertahankan hal tersebut.

2) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap karyawan terhadap kondisi kerja. Hasil urutan kepentingan pelanggan dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.20.
Urutan Kepentingan Atribut Komunikasi, Penghargaan, dan Dukungan

No.	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1.	Komunikasi	13	8	4
2.	Penghargaan	4	7	14
3.	Dukungan	8	10	7

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan atribut komunikasi, penghargaan, dan dukungan kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.21.

Hasil Kali dan Urutan Kepentingan dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1.	Komunikasi	$(13 \times 3) + (8 \times 2) + (4 \times 1) = 59$	1
2.	Penghargaan	$(4 \times 3) + (7 \times 2) + (14 \times 1) = 40$	3
3.	Dukungan	$(8 \times 3) + (10 \times 2) + (7 \times 1) = 51$	2

Dari hasil perhitungan pada tabel diatas diperoleh nilai atribut komunikasi sebesar 59, atribut dukungan sebesar 51, dan atribut penghargaan sebesar 40. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut komunikasi. Ini menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling penting oleh karyawan adalah atribut komunikasi, kemudian prioritas kedua yang dianggap penting oleh karyawan adalah atribut dukungan, dan disusul oleh atribut penghargaan.

b. Kepuasan Manajer

1) Analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM)

Untuk mengetahui tingkat kepuasan manajer, maka digunakan analisis *Multiattribute Attitude Models* (MAM) dengan melihat sikap manajer terhadap atribut karyawan, sistem informasi, dan motivasi.

Rumus *Multiattribute Attitude Model* adalah sebagai berikut:

$$Ab = \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i|$$

Keterangan:

Ab = sikap pelanggan secara keseluruhan terhadap suatu objek

Wi = bobot rata-rata yang diberikan responden terhadap atribut i

li = nilai *ideal* rata-rata pelanggan pada atribut i

Xi = nilai *belief* rata-rata pelanggan pada atribut i

n = jumlah atribut

Tabel 5.22.
Rekapitulasi Perhitungan Hasil Kuesioner Kepuasan Manajer terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Yogyakarta

Skor	<i>Belief</i>					Jml (a)	<i>Belief</i> Rata-rata (b)	<i>Ideal</i>					Jml (c)	<i>Ideal</i> Rata-rata (d)
	5 Ss	4 S	3 Rr	2 Ts	1 Sts			5 Ss	4 S	3 Rr	2 Ts	1 Sts		
Ket.														
Atribut Karyawan														
P1	-	4	4	2	-	32	6,4	2	6	2	-	-	40	4
P2	-	6	2	2	-	36	7,2	4	4	2	-	-	42	4,2
P3	-	4	5	1	-	33	6,6	2	8	-	-	-	42	4,2
P4	-	5	4	1	-	34	6,8	2	8	-	-	-	42	4,2
P5	1	4	4	1	-	35	7	2	6	2	-	-	40	4
Total belief rata-rata = 17/2						17	Total ideal rata-rata = 20,6/2						10,3	
Atribut Sistem Informasi														
P6	1	3	4	2	-	33	6,6	3	6	1	-	-	42	4,2
P7	1	5	2	2	-	39	7,8	2	7	1	-	-	41	4,1
Total belief rata-rata = 7,2/2						7,2	Total ideal rata-rata = 8,3/2						4,2	
Atribut Motivasi, Pemberdayaan, dan Penyelarasan														
P8	2	3	4	1	-	36	7,2	2	7	1	-	-	38	3,8
P9	2	5	2	1	-	38	7,6	2	6	2	-	-	40	4
P10	2	3	4	1	-	36	7,2	1	8	1	-	-	40	4
P11	-	5	5	-	-	35	7	3	6	1	-	-	42	4,2
P12	-	6	4	-	-	36	7,2	2	7	1	-	-	41	4,1
Total belief rata-rata = 18,1/2						18,1	Total ideal rata-rata = 20,1/2						10,1	

Setelah menghitung total nilai *belief* rata-rata dan total nilai *ideal* rata-rata masing masing atribut, maka dapat langsung mencari seberapa besar selisih masing-masing dari atribut tersebut, kemudian diurutkan dan diberi bobot. Hasil

belief rata-rata dan *ideal* rata-rata masing-masing atribut serta bobot kepentingannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

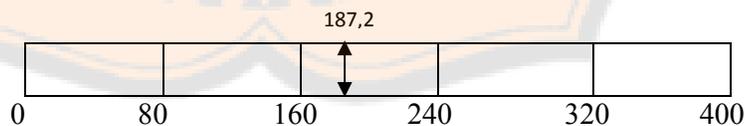
Tabel 5.23.
Hasil Selisih Total *Ideal* Rata-rata dengan Total *Belief* Rata-Rata dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Atribut	Total <i>Ideal</i> Rata-rata	Total <i>Belief</i> Rata-rata	Selisih $ I_i - X_i $	Urutan	Bobot
Karyawan	20,6	17	1,8	3	50
Sistem Informasi	8,4	7,2	0,6	1	33
Motivasi	20,1	18,1	1	2	17

Perhitungan sikap manajer dapat dihitung menggunakan rumus

Multiattribute Attitude Models (MAM) berikut ini:

$$\begin{aligned}
 Ab &= \sum_{i=1}^n W_i |I_i - X_i| \\
 &= 50 \times (8,4 - 7,2) + 33 \times (20,1 - 18,1) + 17 \times (20,6 - 17) \\
 &= (50 \times 1,2) + (33 \times 2) + (17 \times 3,6) \\
 &= 30 + 66 + 61,2 \\
 &= 187,2
 \end{aligned}$$



Keterangan:

- 0 – 80 = Sangat Puas
- 81 – 160 = Puas
- 161 – 240 = Ragu-ragu
- 241 – 320 = Tidak Puas
- 321 – 400 = Sangat Tidak Puas

Berdasarkan hasil perhitungan di atas dapat diartikan bahwa sikap manajer terhadap atribut karyawan, sistem informasi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Telkom adalah ragu-ragu. Untuk itu diharapkan PT. Telkom perlu mempertahankan dan meningkatkan hal tersebut

2) Analisis Prioritas Kepentingan

Analisis prioritas kepentingan ini digunakan untuk mengetahui atribut-atribut yang paling menentukan sikap manajer dengan kinerja karyawan. Hasil urutan kepentingan manajer dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.24.
Urutan Kepentingan Atribut Karyawan, Sistem Informasi, dan Motivasi

No.	Atribut	Urutan Kepentingan		
		1	2	3
1.	Karyawan	3	2	5
2.	Sistem Informasi	5	4	1
3.	Motivasi	4	2	4

Setelah mengetahui jawaban pelanggan tentang urutan kepentingan atribut karyawan, sistem informasi, dan motivasi kemudian dilakukan penjumlahan nilai hasil kali urutan kepentingan dengan jumlah responden yang memberikan urutan prioritas terpenting pada atribut tertentu dari ketiga atribut yang ada. Hasil kali urutan terpenting atas jawaban yang diberikan oleh responden beserta perhitungannya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 5.25.

Hasil Kali dan Urutan Kepentingan dari Masing-Masing Atribut dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No.	Atribut	Hasil Kali	Urutan Kepentingan
1.	Karyawan	$(3 \times 3) + (2 \times 2) + (5 \times 1) = 18$	3
2.	Sistem Informasi	$(5 \times 3) + (4 \times 2) + (1 \times 1) = 24$	1
3.	Motivasi	$(4 \times 3) + (2 \times 2) + (4 \times 1) = 20$	2

Dari hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh nilai atribut sistem informasi sebesar 24, atribut karyawan motivasi 20, dan atribut karyawan sebesar 18. Maka hasil perhitungan tersebut menunjukkan hasil perkalian yang paling besar adalah atribut karyawan. Ini menunjukkan bahwa atribut yang dianggap paling penting oleh manajer adalah atribut sistem informasi, kemudian prioritas kedua yang dianggap penting oleh manajer adalah atribut motivasi dan disusul oleh atribut karyawan.

Secara keseluruhan kinerja PT. Telkom apabila diukur dengan *balanced scorecard* dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 5.26.
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan di PT. Telkom	Keterangan
Perspektif Keuangan	Meningkatnya rasio <i>Net Profit Margin</i> (NPM), <i>Return on Asset</i> (ROA), dan <i>Return on Equity</i> (ROE)	Rasio NPM mengalami kenaikan sedangkan ROA, dan ROE mengalami penurunan dari tahun ke tahun. NPM pada tahun 2009 dan 2010 mengalami peningkatan sebesar 0,2% dari tahun 2008. Sedangkan ROA pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,1% dari tahun 2008 dan 2009. Untuk ROE mengalami penurunan sebesar 2% pada tahun 2009 dan sebesar 3,5% pada tahun 2010.	Tidak Baik
Perspektif Pelanggan			
1. Pangsa Pasar	a. Meningkatnya jumlah pelanggan	Pangsa pasar dari segi telepon seluler GSM maupun CDMA masih dikuasai sebesar 45,6% untuk GSM dan 7,6% untuk CDMA dari 206 juta pelanggan	Sangat Baik
2. Retensi Pelanggan	b. Mampu mempertahankan jumlah konsumen	Perusahaan tidak mampu mempertahankan jumlah pelanggan lama dari semua	Sangat Tidak Baik

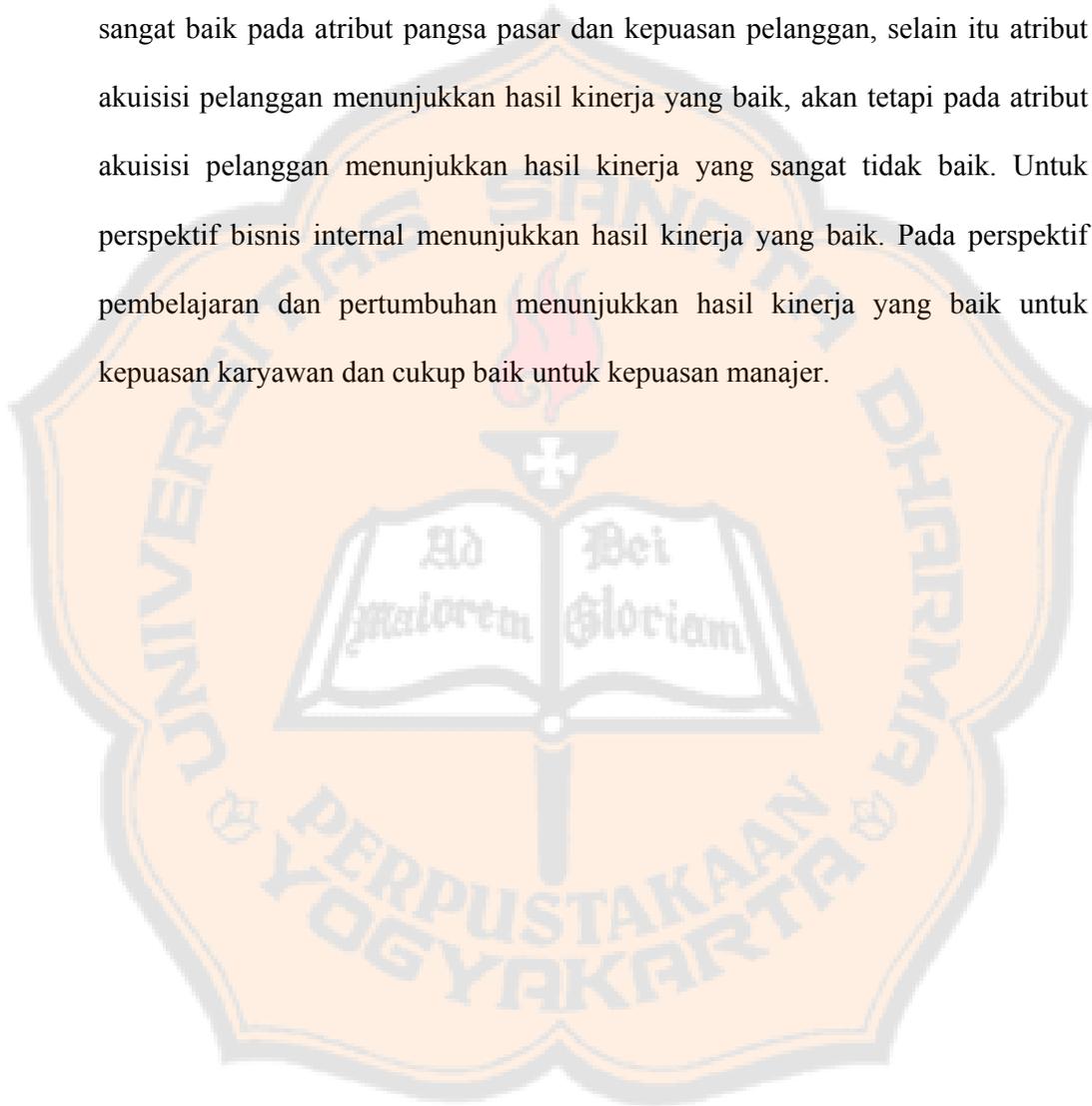
**Tabel 5.26. (Lanjutan)
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja**

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan di PT. Telkom	Keterangan
3. Akuisisi Pelanggan	c. Meningkatnya jumlah pelanggan baru	produk yang di pakai oleh pelanggan dari tahun ke tahun	Cukup Baik
4. <i>Customer Satisfaction</i>	d. Mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan yang meliputi seluruh atribut	Perusahaan mampu menambah jumlah pelanggan baru dari semua produk yang di pakai oleh pelanggan dari tahun ke tahun Kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa terpenuhi dengan sangat baik dalam atribut harga, mutu, dan waktu	Sangat Baik
Perspektif Bisnis Internal 1. Proses Inovasi	a. Kemampuan PT. Telkom di dalam melakukan riset kebutuhan pelanggan dan mengubah data tentang kebutuhan pelanggan tersebut menjadi beberapa atribut yang didesain dalam produk dan jasa	Proses inovasi yang dilakukan adalah: Meningkatkan kualitas layanan yang disesuaikan dengan pelanggan, bekerjasama dengan pihak kepolisian, memberikan kemudahan dalam pemberitahuan tagihan, dan bekerjasama dengan beberapa bank untuk	Baik

Tabel 5.26. (Lanjutan)
Perbandingan Hasil Penilaian Kinerja

Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	Kriteria	Keadaan di PT. Telkom	Keterangan
2. Proses Operasi	b. Dilandasi oleh dua kegiatan pokok yaitu produksi produk dan jasa secara efektif serta pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan	mempermudah proses transaksi Proses operasi yang dilakukan adalah Melakukan promosi melalui media cetak maupun elektronik, memberikan souvenir kepada pelanggan dan komitmen pada pelayanan yang cepat dan tepat kepada pelanggan	Baik
3. Layanan Purna Jual	c. PT. Telkom menyediakan layanan kepada pelanggan setelah barang dan jasa diberikan	Layanan purna jual yang dilakukan adalah memberikan jaminan terhadap produk dan jasa serta menanggapi komplain pelanggan dengan disertai tindak lanjut	Baik
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelian			
a. Kepuasan Karyawan	a. Mampu memberikan kepuasan terhadap kondisi kerja perusahaan	Kepuasan karyawan kondisi kerja terpenuhi dengan baik dalam atribut komunikasi, dukungan, dan penghargaan	Baik
b. Kepuasan Manajer	b. Mampu memberikan kepuasan terhadap kinerja karyawan	Kepuasan manajer terhadap kinerja karyawan menunjukkan sikap ragu-ragu	Cukup Baik

Berdasarkan tabel 5.26. di atas, hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan hasil tidak baik karena hanya satu rasio yang mengalami peningkatan. Sedangkan pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil kinerja sangat baik pada atribut pangsa pasar dan kepuasan pelanggan, selain itu atribut akuisisi pelanggan menunjukkan hasil kinerja yang baik, akan tetapi pada atribut akuisisi pelanggan menunjukkan hasil kinerja yang sangat tidak baik. Untuk perspektif bisnis internal menunjukkan hasil kinerja yang baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil kinerja yang baik untuk kepuasan karyawan dan cukup baik untuk kepuasan manajer.



BAB VI

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dianalisis pada bab sebelumnya, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Telkom Kandatel Yogyakarta adalah baik. Karena dari keempat perspektif yang ada pada *balanced scorecard* tersebut, ada tiga yang menunjukkan hasil yang baik. Peneliti juga memberikan beberapa keterbatasan serta saran yang ada pada penelitian ini.

A. Kesimpulan

1. Perspektif Keuangan (*Financial*)

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan, maka dapat dilihat bahwa dari perspektif keuangan PT. Telkom cabang Yogyakarta menunjukkan kinerja yang kurang baik. Analisis rasio keuangan yang dipakai meliputi *Net Profit Margin* (NPM), *Return On Assets* (ROA) dan *Return On Equity* (ROE) yang dihitung selama tiga tahun berturut-turut (tahun 2008-2010) yaitu:

a. *Net Profit Margin*

Net Profit Margin menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan perbandingan, bahwa *Net Profit Margin* pada tahun 2008 sebesar 16,6%, tahun 2009 sebesar 16,8% dan tahun 2010 sebesar 16,8% yang artinya bahwa *Net Profit Margin* PT. Telkom Kandatel Yogyakarta mengalami kenaikan sebesar 0,2%

pada tahun 2009 dan 2010 dibandingkan dengan tahun 2008 sebagai tahun dasar.

b. *Return On Assets*

Return On Assets menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan perbandingan, bahwa *Return On Assets* pada tahun 2008 sebesar 11,7%, tahun 2009 sebesar 11,7% dan tahun 2010 sebesar 11,6% yang artinya bahwa ROA PT. Telkom Kandatel Yogyakarta mengalami penurunan sebesar 0,1%. Pada tahun 2009 dan 2010 dibandingkan dengan tahun 2008 sebagai tahun dasar.

c. *Return On Equity*

Return On Equity menunjukkan hasil yang kurang baik. Hal ini berdasarkan perhitungan perbandingan, bahwa *Return On Equity* pada tahun 2008 sebesar 31,5%, tahun 2009 sebesar 29,5% dan tahun 2010 sebesar 26% yang artinya bahwa ROE pada PT. Telkom Kandatel Yogyakarta dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 mengalami penurunan.

2. Perspektif Non Keuangan

a. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. Telkom cabang Yogyakarta dari perspektif pelanggan memberikan hasil yang baik karena mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Hal ini dapat dilihat dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan yang menunjukkan hasil yang sangat baik. Pangsa pasar pada PT. Telkom mengalami

fluktuasi, akan tetapi total jumlah pelanggan terhadap pemakaian semua jenis produk perusahaan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan mengalami peningkatan. Profitabilitas pelanggan PT. Telkom mengalami peningkatan selama tahun 2008-2010.

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil wawancara kepada manajer PT. Telkom Kandatel Yogyakarta bahwa perspektif proses bisnis internal yang mencakup proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual, memberikan hasil yang baik. Hal ini terlihat dari ketiga proses tersebut yang dianalisis penulis melalui faktor-faktor kritikal keberhasilan yang digunakan penulis, mampu dan telah dijalankan oleh perusahaan dengan baik.

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja PT. Telkom Kandatel Yogyakarta dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan hasil yang baik. Hal ini dapat di lihat dari pengisian kuesioner yang dibagikan kepada manajer dan karyawan menunjukkan hasil yang baik. *Range* dari hasil kepuasan manajer sebesar 93,6% dan kepuasan karyawan sebesar 97,9%. Skala ini menunjukkan sikap puas manajer terhadap kinerja karyawan dan sikap puas karyawan terhadap kondisi kerja perusahaan.

B. Keterbatasan

1. Data keuangan PT. Telkom Kandatel Yogyakarta sulit untuk didapat, peneliti hanya mendapatkan data keuangan dari internet yang merupakan laporan tahunan PT. Telkom seluruh Indonesia. Sehingga analisa keuangan kurang bisa menggambarkan kondisi PT. Telkom Kandatel Yogyakarta.
2. Data mengenai profitabilitas pelanggan tidak tersedia, sehingga perhitungan profitabilitas pelanggan menggunakan perhitungan profitabilitas pada umumnya.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, peneliti hanya mewawancarai salah satu manajer perusahaan sehingga tidak dapat mengetahui kebenaran data.

C. Saran

1. Perusahaan diharapkan dapat membuat strategi yang lebih baik lagi agar rasio keuangan ROA dan ROE yang diperoleh dapat lebih baik dan stabil. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan penekanan pada biaya operasional yang digunakan, melakukan efisiensi dalam penggunaan modal kerja dan aktiva tetap yang digunakan sehingga rasio profitabilitas perusahaan stabil atau mengalami kenaikan.
2. Besarnya persentase responden yang merasa sangat puas terhadap pelayanan perusahaan diharapkan tidak membuat pihak manajemen perusahaan cepat puas. Diharapkan agar perusahaan mampu

mempertahankan perspektif ini dan meningkatkan pelayanan yang lebih baik untuk masa mendatang.

3. Data yang telah dikumpulkan dengan mewawancarai manajer perusahaan terlihat bahwa perspektif ini telah mampu melaksanakan proses inovasi, operasi dan pelayanan purna jual dengan baik. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan tetap melakukan survei untuk mengetahui kebutuhan pelanggan tersebut sehingga dapat memuaskan pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan.
4. Analisis kuesioner dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang ragu-ragu atau kinerja yang cukup baik pada kepuasan manajer. Untuk itu, perusahaan perlu meneliti dan memperbaiki ini agar tidak semakin berkelanjutan.
5. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melengkapi kekurangan data seperti memperoleh laporan keuangan dan data jumlah pelanggan dari perusahaan yang diteliti, sehingga dapat mengetahui kinerja yang sesungguhnya.

DAFTAR PUSTAKA

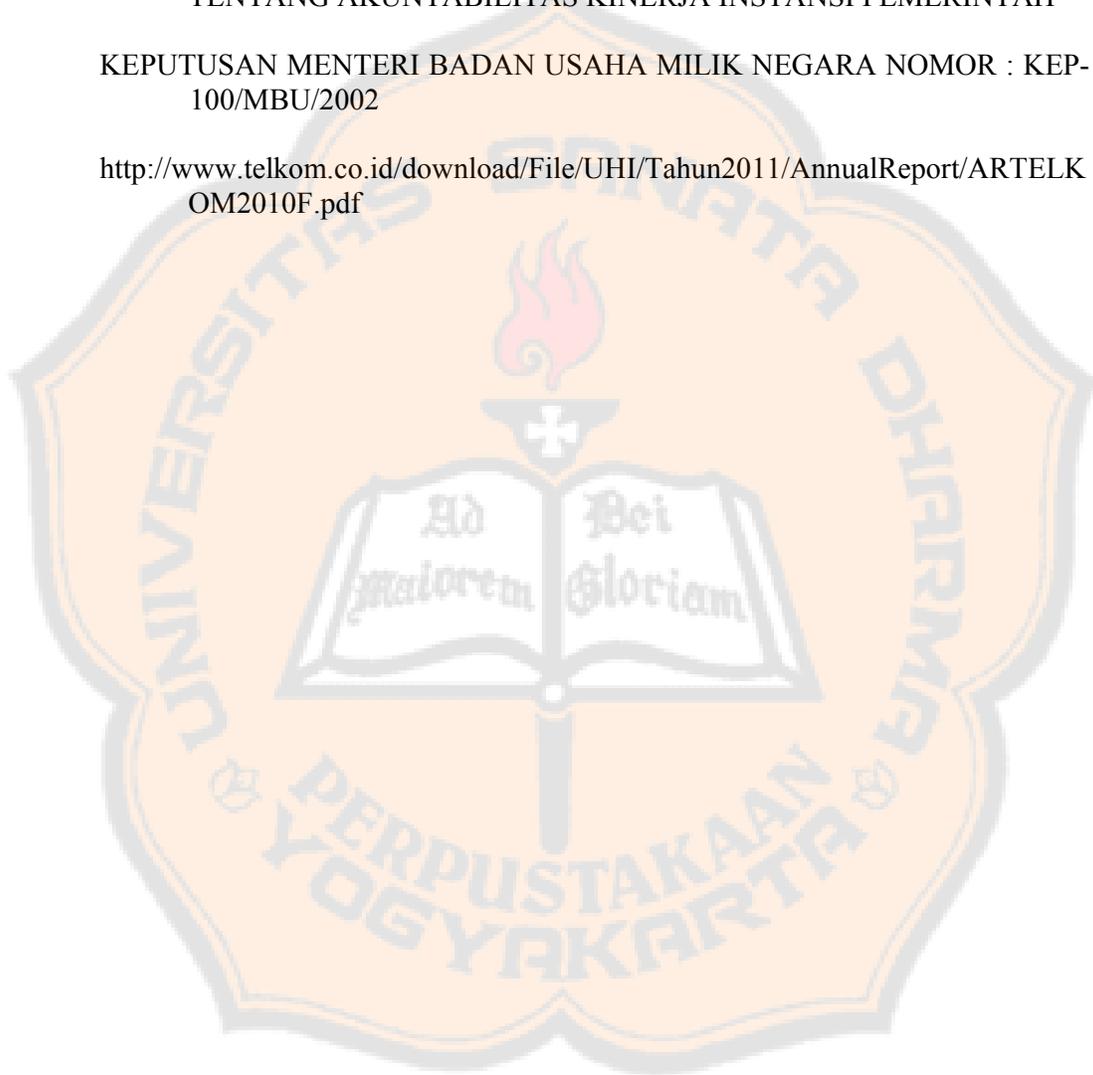
- Engel, James. 1994. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Binapura Aksara.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, Abdul. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Hansen Don R. dan Mowen M. Maryanne. 2000. *Management Accounting*, 5th Edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Marganingsih, Anna. 2006. Pengukuran Kinerja Bank Perkreditan Rakyat dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.
- Mulyadi dan Jony Setiawan. 2003. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jogjakarta: Aditya Media.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sartono, Agus. 1990. *Teori dan Aplikasi Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Sugiyono.1999. *Metode Penelitian Administratif*. Bandung: Alfa Beta.
- Sulistyowati, Firma. 2001. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Alat Alternatif Pengukuran Kinerja pada Lembaga Pendidikan Tinggi. *Antisipasi*. Vol 5, No.1, Halaman 1-15.
- Susanto, Djoko dan Siti Resmi. 2004. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Pada Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. Halaman 81-96. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Tobing, Roni Mutiara. 2007. Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Alat Penilaian Kinerja Perusahaan Jasa. *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma.

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

INSTRUKSI PRESIDEN REPUBLIK INDONESIA NOMOR 7 TAHUN 1999
TENTANG AKUNTABILITAS KINERJA INSTANSI PEMERINTAH

KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA NOMOR : KEP-
100/MBU/2002

<http://www.telkom.co.id/download/File/UHI/Tahun2011/AnnualReport/ARTELKOM2010F.pdf>



LAMPIRAN



Lampiran 1
PEDOMAN WAWANCARA

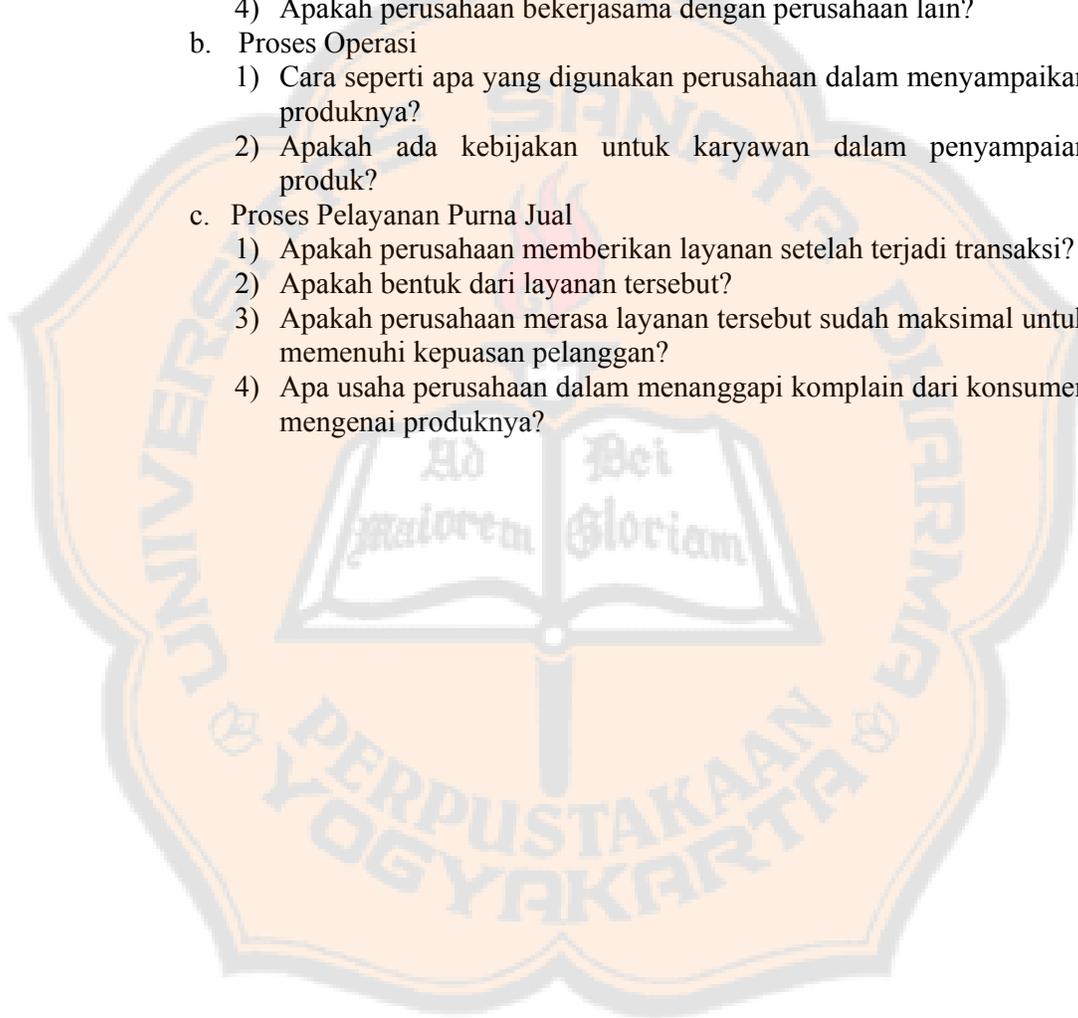
A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Umum Perusahaan
 - a. Kapan perusahaan didirikan?
 - b. Apa yang mendorong berdirinya perusahaan?
 - c. Kapan dimulainya operasi perusahaan?
 - d. Apakah perusahaan menjalin kerjasama dengan perusahaan lain? Jika ada, dengan pihak manakah dan kapan memulai kerjasama tersebut?
 - e. Apa bentuk perusahaan?
2. Letak Perusahaan
 - a. Dimana letak perusahaan ini?
 - b. Apa yang menjadi dasar pemilihan lokasi perusahaan?
 - c. Bagaimana lingkungan lokasi perusahaan?
 - d. Berapa luas tanah perusahaan ini?
3. Struktur Organisasi
 - a. Bagaimana bentuk struktur organisasi perusahaan?
 - b. Bagaimana susunan kepemimpinan perusahaan sejak berdirinya hingga sekarang?
 - c. Bagian apa saja yang ada dalam perusahaan dan siapa yang menjadi penanggung jawabnya?
4. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan
 - a. Apakah visi, misi dan tujuan perusahaan?
 - b. Strategi bisnis apa yang dilakukan perusahaan ini?

B. BALANCED SCORECARD

1. Perspektif Pelanggan
 - a. Pangsa Pasar
 - 1) Siapa saja yang menjadi segmen pangsa pasar perusahaan ini?
 - 2) Berapa luas pasar yang telah dikuasai perusahaan ini?
 - b. Retensi Pelanggan
 - 1) Berapa jumlah pelanggan yang tetap memakai produk dan jasa dari perusahaan?
 - 2) Usaha apa saja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan konsumen agar tetap memakai produk dari perusahaan ini?
 - c. Akuisisi Pelanggan
 - 1) Usaha apa saja yang dilakukan untuk mendapatkan pelanggan dalam menggunakan produk perusahaan?
 - 2) Apakah terjadi jumlah peningkatan konsumen selama tiga tahun terakhir?
 - d. Profitabilitas Pelanggan
 - 1) Berapa jumlah laba bersih dan biaya operasi selama tiga tahun terakhir?
 - 2) Berapa jumlah pelanggan selama tiga tahun terakhir?

2. Perspektif Proses Bisnis Internal
 - a. Proses Inovasi
 - 1) Apakah perusahaan meneliti apa yang menjadi kebutuhan konsumen?
 - 2) Apakah perusahaan melakukan penelitian dan pengembangan terhadap produk baru?
 - 3) Apakah perusahaan mampu mengidentifikasi apa yang menjadi kebutuhan pelanggan di masa mendatang?
 - 4) Apakah perusahaan bekerjasama dengan perusahaan lain?
 - b. Proses Operasi
 - 1) Cara seperti apa yang digunakan perusahaan dalam menyampaikan produknya?
 - 2) Apakah ada kebijakan untuk karyawan dalam penyampaian produk?
 - c. Proses Pelayanan Purna Jual
 - 1) Apakah perusahaan memberikan layanan setelah terjadi transaksi?
 - 2) Apakah bentuk dari layanan tersebut?
 - 3) Apakah perusahaan merasa layanan tersebut sudah maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan?
 - 4) Apa usaha perusahaan dalam menanggapi komplain dari konsumen mengenai produknya?



Lampiran 2
KUESIONER UNTUK PELANGGAN
(Perspektif Pelanggan)

A. Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang (x) pada kolom yang tersedia yang menurut Anda anggap paling benar*
2. Pengisian dibagi menjadi dua yaitu *Belief* (kenyataan yang Anda rasakan) dan *Ideal* (harapan Anda untuk masa mendatang).

B. Identitas Responden

1. Produk yang dipakai* :
 - a. Telepon Rumah
 - b. Flexi
 - c. Speedy
 - d. TelkomVision
 - e. Lain-lain
2. Pekerjaan :

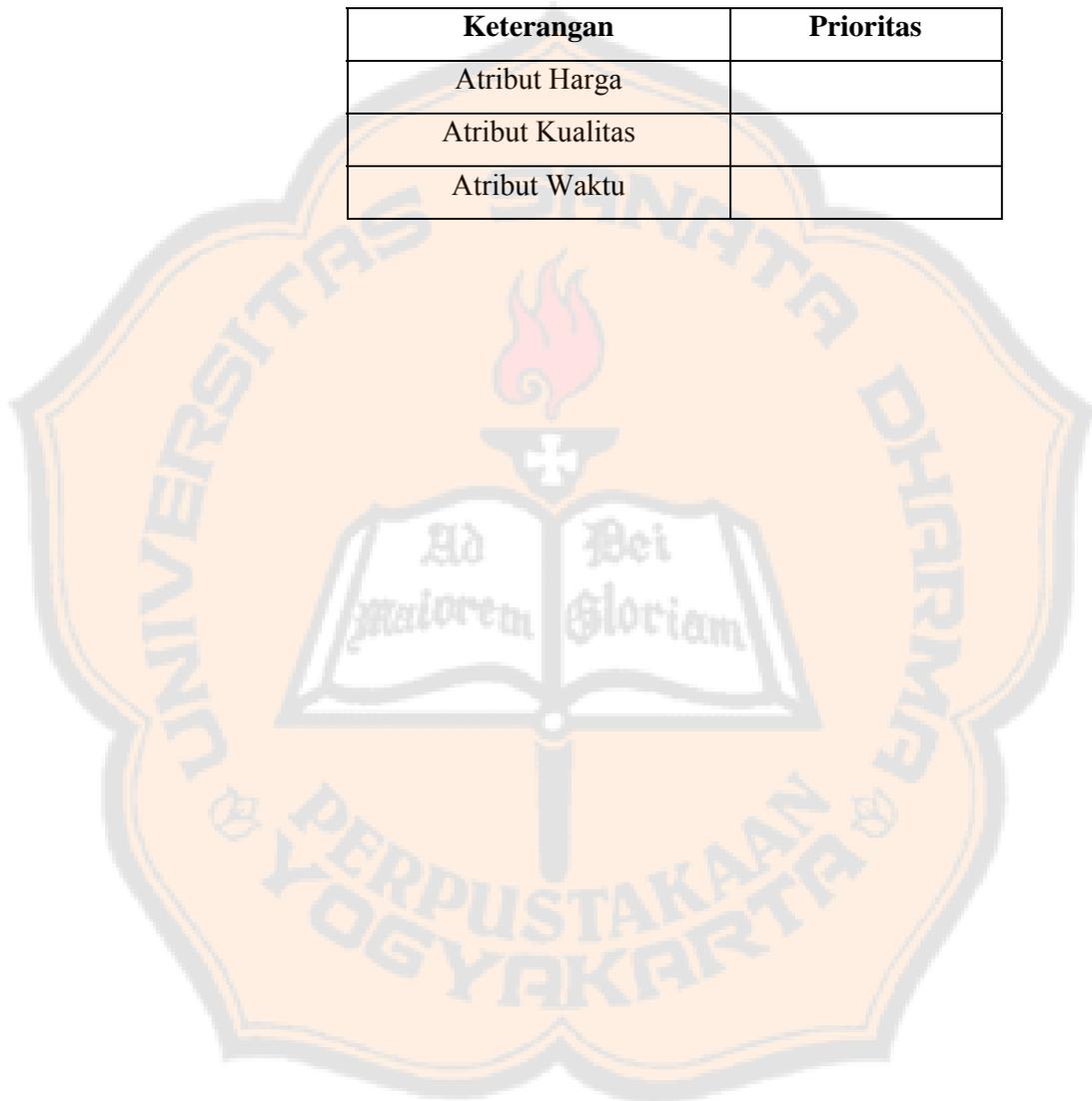
No	Pernyataan	<i>Belief</i> (Kenyataan yang Anda rasakan)	<i>Ideal</i> (Harapan Anda)
B	Perspektif Pelanggan		
	Atribut Harga		
1	Harga yang dikenakan terhadap produk	a. Sangat Sesuai b. Sesuai c. Cukup d. Tidak Sesuai e. Sangat Tidak Sesuai	a. Sangat Sesuai b. Sesuai c. Cukup d. Tidak Sesuai e. Sangat Tidak Sesuai
2	Kesesuaian harga produk bila dibandingkan dengan perusahaan lain yang serupa	a. Sangat Sesuai b. Sesuai c. Cukup d. Tidak Sesuai e. Sangat Tidak Sesuai	a. Sangat Sesuai b. Sesuai c. Cukup d. Tidak Sesuai e. Sangat Tidak Sesuai
	Atribut Kualitas atau Mutu		
3	Kualitas produk yang diberikan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik

No	Pernyataan	<i>Belief</i> (Kenyataan yang Anda rasakan)	<i>Ideal</i> (Harapan Anda)
4	Kualitas layanan yang diberikan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
5	Keandalan dalam memberikan pelayanan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
6	Adanya solusi yang diberikan pihak Telkom jika terjadi masalah	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
7	Pelayanan yang baik, ramah, dan sabar	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
8	Tempat operasi yang bersih, nyaman, rapi, dan aman	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
Atribut Waktu			
9	Kecepatan dalam memberikan pelayanan	a. Sangat Cepat b. Cepat c. Cukup d. Tidak Cepat e. Sangat Tidak Cepat	a. Sangat Cepat b. Cepat c. Cukup d. Tidak Cepat e. Sangat Tidak Cepat
10	Ketepatan dalam memberikan pelayanan	a. Sangat Tepat b. Tepat c. Cukup d. Tidak Tepat e. Sangat Tidak Tepat	a. Sangat Tepat b. Tepat c. Cukup d. Tidak Tepat e. Sangat Tidak Tepat

C. Menentukan Atribut

Berilah angka 1 sampai dengan 3 yang menurut Anda yang paling penting (prioritas). Angka 3 = paling penting, 2 = penting, dan 1 = tidak penting

Keterangan	Prioritas
Atribut Harga	
Atribut Kualitas	
Atribut Waktu	



Lampiran 3
KUESIONER UNTUK KARYAWAN
(Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

D. Petunjuk Pengisian

1. Berilah tanda silang (x) pada kolom yang tersedia yang menurut Anda anggap paling benar
2. Pengisian dibagi menjadi dua yaitu *Belief* (kenyataan yang Anda rasakan) dan *Ideal* (harapan Anda untuk masa mendatang).

E. Identitas Responden

1. Nama :
2. Lama Bekerja :
3. Jabatan :

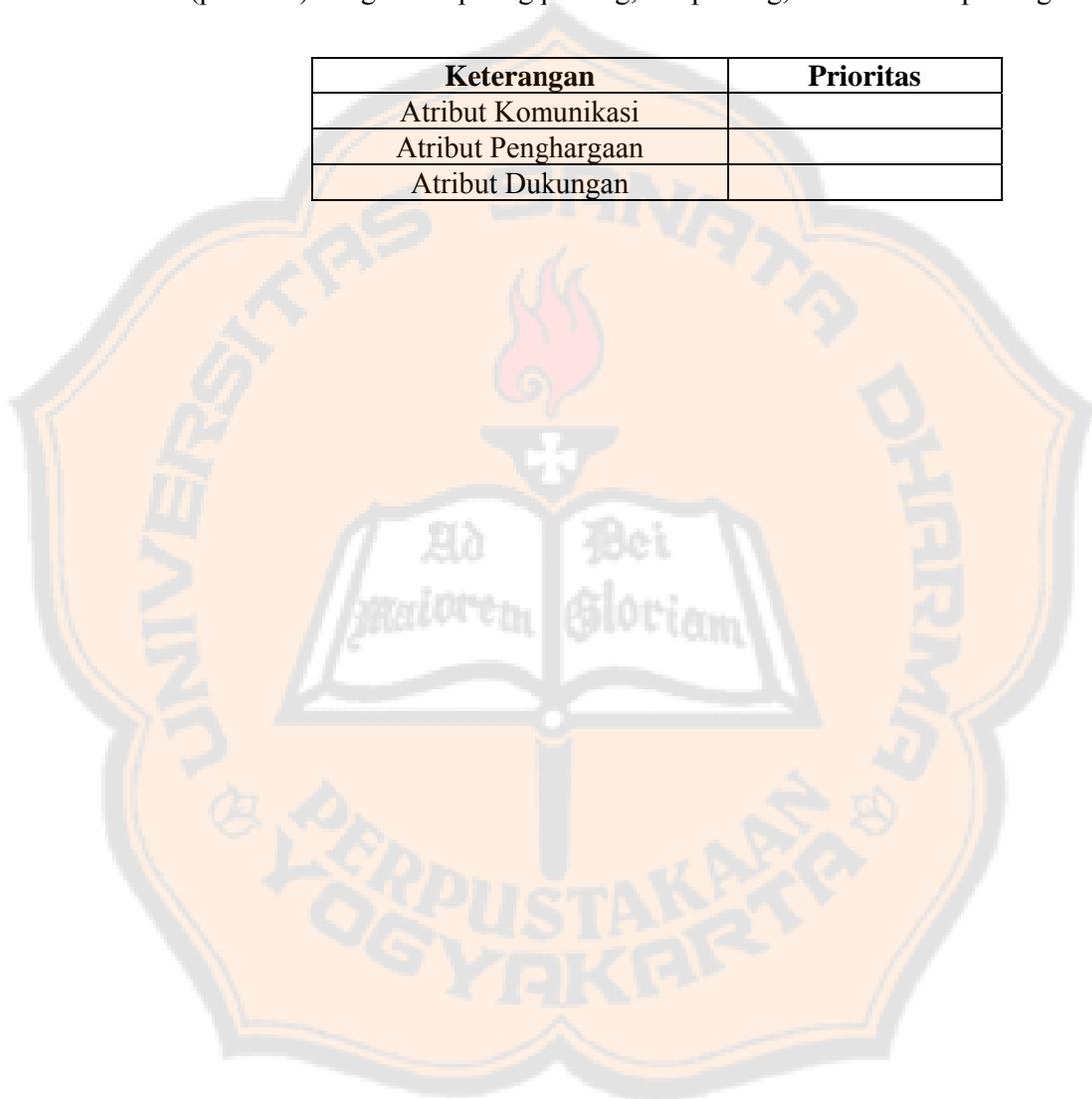
No	Pernyataan	<i>Belief</i> (Kenyataan yang Anda rasakan)	<i>Ideal</i> (Harapan Anda)
Atribut Komunikasi			
1	Keterlibatan dalam mengambil keputusan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
2	Kesempatan dalam pengungkapan saran atau pendapat	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
3	Atasan selalu memberi informasi yang menyangkut pekerjaan	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
4	Kerjasama antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas.	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik

No	Pernyataan	<i>Belief</i> (Kenyataan yang Anda rasakan)	<i>Ideal</i> (Harapan Anda)
	Atribut Penghargaan		
5	Gaji yang diberikan sesuai dengan jabatan	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
6	Penempatan jabatan sesuai dengan keahlian dan keterampilan yang dimiliki.	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
7	Atasan memberikan penghargaan atas prestasi yang sudah dicapai	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
	Atribut Dukungan		
8	Dukungan dari atasan maupun rekan kerja	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
9	Proses dalam mendapatkan informasi yang mendukung pekerjaan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
10	Kelengkapan sarana dan prasarana dalam mendorong semangat kerja	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik

F. Menentukan Atribut

Berilah angka 1 sampai dengan 3 yang menurut Anda yang paling penting (prioritas). Angka 3 = paling penting, 2 = penting, dan 1 = tidak penting.

Keterangan	Prioritas
Atribut Komunikasi	
Atribut Penghargaan	
Atribut Dukungan	



Lampiran 4
KUESIONER UNTUK MANAJER
(Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

G. Petunjuk Pengisian

3. Berilah tanda silang (x) pada kolom yang tersedia yang menurut Anda anggap paling benar
4. Pengisian dibagi menjadi dua yaitu *Belief* (kenyataan yang Anda rasakan) dan *Ideal* (harapan Anda untuk masa mendatang).

H. Identitas Responden

4. Nama :
5. Lama Bekerja :
6. Jabatan :

No	Pernyataan	<i>Belief</i> (Kenyataan yang Anda rasakan)	<i>Ideal</i> (Harapan Anda)
Atribut Karyawan			
1	Karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kualitas kerja	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Sesuai e. Sangat Tidak Sesuai
2	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk meningkatkan keahliannya	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
3	Kemampuan karyawan dalam menguasai teknologi dan informasi yang menyangkut pekerjaan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
4	Jabatan yang dibawah pegawai sesuai dengan kompetensinya	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Belief (Kenyataan yang Anda rasakan)	Ideal (Harapan Anda)
5	Karyawan selalu memenuhi tingkat kehadiran	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
Atribut Sistem Informasi			
6	Kemudahan dan kecepatan sistem informasi dalam mengakses informasi	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
7	Keakuratan sistem informasi yang diperoleh dalam mengakses informasi	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
Atribut Kapabilitas Motivasi, Pemberdayaan dan Penyelarasan			
8	Kemampuan perusahaan dalam menciptakan iklim lingkungan kerja yang baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
9	Setiap karyawan dilibatkan dalam pengambilan keputusan	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
10	Kemampuan perusahaan untuk menanggapi secara adil setiap masalah karyawan	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik	a. Sangat Baik b. Baik c. Cukup d. Tidak Baik e. Sangat Tidak Baik
11	Manajer dan karyawan mempunyai keselarasan di dalam mencapai tujuan yaitu tujuan	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup

	perusahaan secara keseluruhan	d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju
12	Karyawan diberikan wewenang tetapi disertai tanggung jawab	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju	a. Sangat Setuju b. Setuju c. Cukup d. Tidak Setuju e. Sangat Tidak Setuju

I. Menentukan Atribut

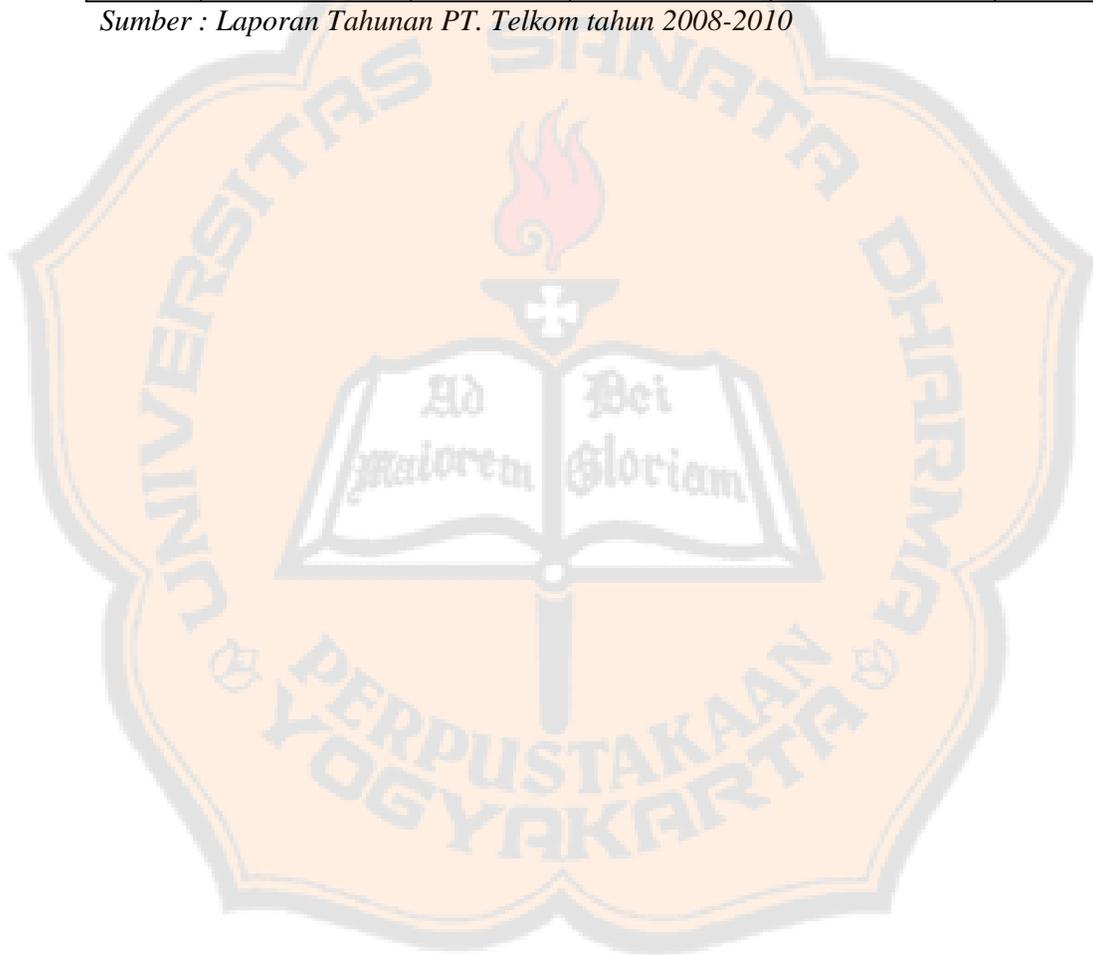
Berilah angka 1 sampai dengan 3 yang menurut Anda yang paling penting (prioritas). Angka 3 = paling penting, 2 = penting, dan 1 = tidak penting.

Keterangan	Prioritas
Atribut Karyawan	
Atribut Sistem Informasi	
Atribut Motivasi	

Lampiran 5
Data Keuangan PT. Telkom Tahun 2008-2010
 (Dalam Miliar Rupiah)

Tahun	Total Aktiva	Total Modal	Pendapatan Usaha	Laba Bersih Setelah Pajak	Beban Operasional
2008	91.256	33.910	64.166	10.672	12.301
2009	97.814	38.652	67.678	11.399	14.549
2010	99.759	44.419	68.629	11.537	16.046

Sumber : Laporan Tahunan PT. Telkom tahun 2008-2010



No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
42	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4



No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
43	5	5	5	4	3	5	5	5	5	5
44	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 8
DATA BELIEF KEPUASAN KARYAWAN

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	4	4	4	4	3	5	5	5	4	5
2	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4
3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
4	2	2	4	3	4	3	5	3	4	3
5	5	5	4	5	5	4	5	4	3	5
6	3	3	4	3	3	5	4	5	4	5
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	5	4	5	5	4	5	3	4	4
10	2	2	4	2	2	3	4	3	4	3
11	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4
12	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
13	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5
14	5	3	5	2	5	5	5	5	5	4
15	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
16	2	2	2	2	2	2	4	2	2	3
17	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4
18	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4
19	3	3	4	5	5	5	5	5	4	4
20	4	4	4	3	4	5	4	3	4	4
21	3	3	4	5	3	5	5	5	4	5
22	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5
23	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
24	3	4	5	4	4	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4

Lampiran 10
DATA BELIEF KEPUASAN MANAJER

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
2	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3
5	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
8	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	2	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	3

DATA IDEAL KEPUASAN MANAJER

No.	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12
1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
2	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
5	3	3	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
10	3	3	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4

Lampiran 11
Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Hasil Kuesioner untuk *Belief* Pelanggan (Validitas)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1a	38.82	11.498	.793	.865	.883
1b	38.82	11.947	.601	.415	.896
2a	38.90	12.582	.503	.642	.901
2b	38.86	12.409	.593	.718	.896
2c	38.84	11.362	.779	.845	.883
2d	38.94	12.425	.580	.560	.896
2e	38.74	11.992	.678	.605	.890
2f	38.90	12.133	.536	.499	.900
3a	38.92	11.504	.725	.855	.887
3b	38.88	11.700	.765	.831	.885

Hasil Kuesioner untuk *Belief* Pelanggan (Reliabilitas)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.902	.902	10

Hasil Kuesioner untuk *Ideal Pelanggan* (Validitas)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1a	40.60	22.816	.993	.	.992
1b	40.62	22.934	.967	.	.993
2a	40.62	22.975	.959	.	.993
2b	40.60	23.061	.941	.	.993
2c	40.64	23.011	.885	.	.995
2d	40.60	22.816	.993	.	.992
2e	40.60	23.102	.933	.	.993
2f	40.60	22.816	.993	.	.992
3a	40.60	22.816	.993	.	.992
3b	40.60	22.816	.993	.	.992

Hasil Kuesioner untuk *Ideal Pelanggan* (Reliabilitas)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.993	.993	10

Hasil Kuesioner untuk *Belief* Karyawan (Validitas)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1a	37.72	25.877	.702	.831	.874
1b	37.68	25.310	.742	.903	.871
1c	37.36	28.573	.655	.937	.879
1d	37.52	25.593	.666	.787	.878
2a	37.52	26.427	.688	.684	.875
2b	37.28	27.460	.653	.780	.878
2c	36.80	30.667	.549	.516	.888
3a	37.44	27.173	.605	.834	.881
3b	37.44	28.840	.531	.930	.886
3c	37.28	28.793	.584	.731	.883

Hasil Kuesioner untuk *Belief* Karyawan (Reliabilitas)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.890	.894	10

Hasil Kuesioner untuk *Ideal* Karyawan (Validitas)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1a	41.68	31.977	.931	.	.985
1b	41.72	30.293	.901	.	.984
1c	41.72	30.960	.913	.	.984
1d	41.88	29.110	.930	.	.984
2a	41.72	30.877	.928	.	.984
2b	41.88	29.027	.942	.	.983
2c	41.88	29.193	.917	.	.984
3a	41.84	29.057	.944	.	.983
3b	41.80	28.833	.989	.	.982
3c	41.84	28.890	.969	.	.982

Hasil Kuesioner untuk *Ideal* Karyawan (Reliabilitas)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.985	.988	10

Hasil Kuesioner untuk *Belief* Manajer (Validitas)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1a	38.50	64.056	.950	.	.972
1b	38.30	63.789	.904	.	.973
1c	38.40	66.489	.884	.	.974
1d	38.30	66.456	.854	.	.974
1e	38.20	65.733	.742	.	.977
2a	38.40	62.044	.919	.	.972
2b	38.20	61.733	.917	.	.972
3a	38.10	61.878	.912	.	.973
3b	37.90	62.989	.881	.	.973
3c	38.10	61.878	.912	.	.973
3d	38.20	68.844	.864	.	.975
3e	38.10	68.989	.865	.	.975

Hasil Kuesioner untuk *Ideal* Manajer (Validitas)

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1a	45.00	30.000	.974	.	.961
1b	45.00	30.000	.974	.	.961
1c	44.80	33.289	.840	.	.966
1d	44.80	33.289	.840	.	.966
1e	45.00	30.000	.974	.	.961
2a	44.80	31.733	.761	.	.967
2b	44.90	33.878	.508	.	.973
3a	45.00	30.000	.974	.	.961
3b	45.00	31.111	.807	.	.966
3c	45.00	33.556	.692	.	.968
3d	44.80	31.511	.795	.	.966
3e	44.90	31.433	.911	.	.963

Hasil Kuesioner untuk *Belief* Manajer (Reliabilitas)

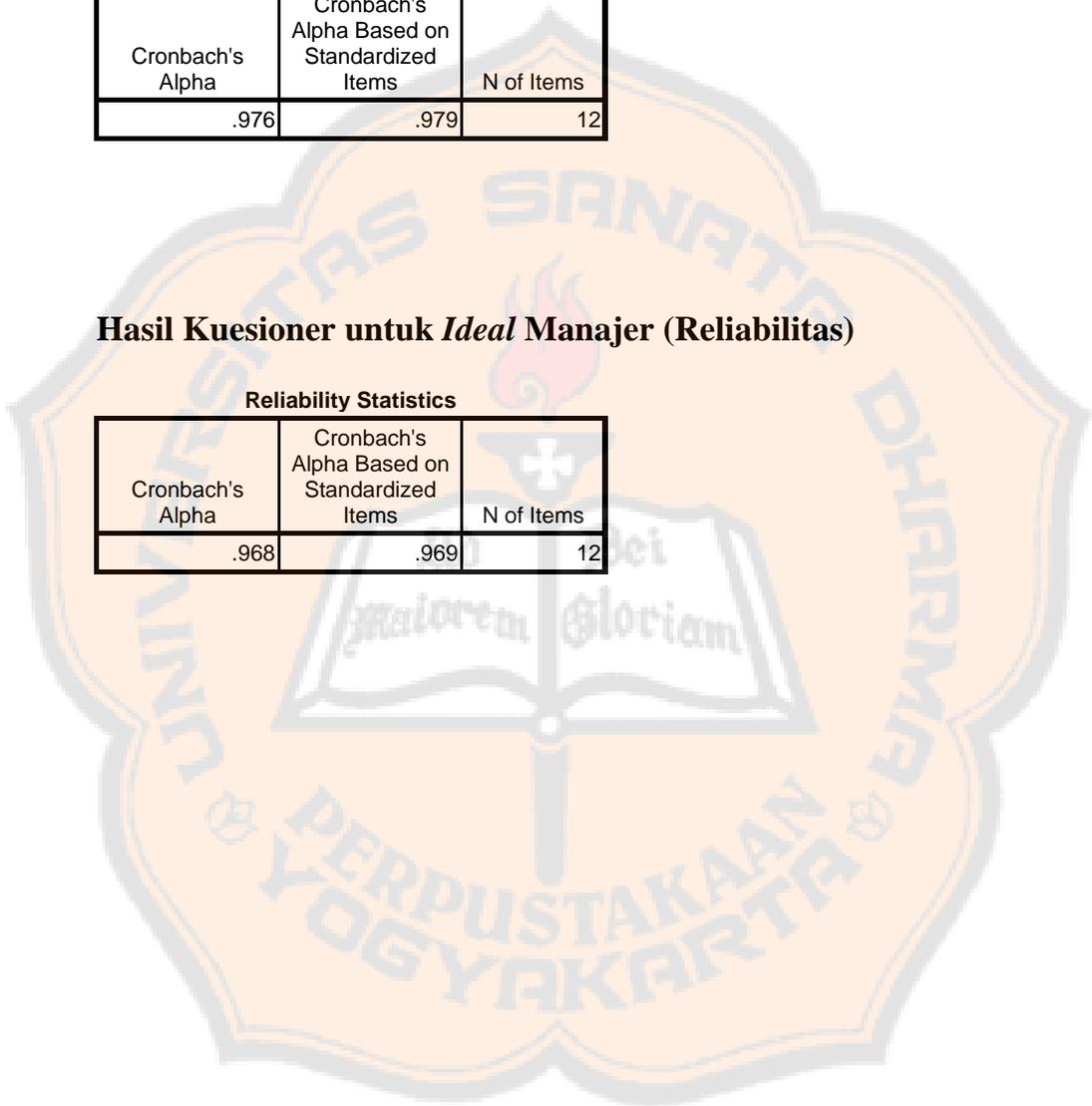
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.976	.979	12

Hasil Kuesioner untuk *Ideal* Manajer (Reliabilitas)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.968	.969	12



Ikhtisar dan Pencapaian Kami Tahun 2010

IKHTISAR KEUANGAN

Neraca Konsolidasian

(dalam miliar Rupiah)

Tahun yang berakhir 31 Desember

	2006 ^(*)	2007 ^(*)	2008 ^(*)	2009 ^(*)	2010
Total Aset Lancar	13.921	15.978	14.622	16.186	18.731
Total Aset Tidak Lancar	61.218	66.078	76.634	81.628	81.028
TOTAL ASET	75.139	82.056	91.256	97.814	99.759
Total Kewajiban Lancar	20.943	21.018	27.218	26.893	20.473
Total Kewajiban Tidak Lancar	18.583	18.441	20.444	21.336	22.870
TOTAL KEWAJIBAN	39.526	39.459	47.662	48.229	43.343
HAK MINORITAS	8.187	9.305	9.684	10.933	11.996
EKUITAS	27.426	33.292	33.910	38.652	44.419

Laporan Laba-Rugi Konsolidasian

(dalam miliar Rupiah, kecuali untuk laba bersih per lembar saham dan laba bersih per ADS)

Tahun yang berakhir 31 Desember

	2006 ^(*)	2007 ^(*)	2008 ^(*)	2009 ^(*)	2010
Jumlah Pendapatan Usaha	54.748	62.683	64.166	67.678	68.629
Jumlah Beban Usaha	32.990	36.093	41.729	44.890	46.138
EBITDA^(**)	31.902	37.200	34.770	36.762	37.102
LABA USAHA	21.768	26.590	22.437	22.788	22.491
(Beban) Penghasilan lain-lain bersih	258	(721)	(2.038)	(341)	(1.075)
LABA SEBELUM PAJAK	22.026	25.869	20.399	22.447	21.416
LABA BERSIH	11.029	13.043	10.672	11.399	11.537
Laba bersih per saham dasar	548,3	653,4	540,4	579,5	586,5
Laba Bersih per ADS (40:1 saham biasa: ADS)	21.932,9	26.136,4	21.615,2	23.180,8	23.461,6

Data Keuangan	Tahun yang berakhir 31 Desember					2010 (angka disajikan dalam juta US\$, kecuali data yang terkait dengan jumlah saham, dividen, dan ADS)
	2006 ^(a)	2007 ^(a)	2008 ^(a)	2009 ^(a)	2010	
Data Laporan Laba Rugi Konsolidasian PSAK Indonesia						
PENDAPATAN USAHA						
Telepon						
Telepon tidak bergerak						
Pendapatan pemakaian	12.716	15.631	12.605	10.322	9.287	1.031
Pendapatan abonemen bulanan	3.492	3.698	3.665	3.507	3.251	361
Pendapatan pasang baru	170	127	198	186	179	20
Lain-lain	89	227	241	271	223	25
Jumlah pendapatan telepon tidak bergerak	16.467	19.683	16.709	14.286	12.940	1.437
Seluler						
Pendapatan pemakaian	19.591	22.726	25.335	27.402	28.024	3.110
Fitur	959	313	723	483	582	65
Pendapatan abonemen bulanan	297	372	186	424	488	54
Pendapatan jasa penyambungan	109	130	285	224	40	4
Jumlah pendapatan seluler	20.956	23.541	26.529	28.533	29.134	3.233
Jumlah pendapatan telepon	37.423	43.224	43.238	42.819	42.074	4.670
Kerjasama Operasi (KSO)	489	-	-	-	-	-
Interkoneksi	6.607	3.637	4.363	3.867	3.735	415
Data, internet dan jasa teknologi informatika	9.188	14.785	14.768	18.512	19.801	2.198
Jaringan	719	707	1.079	1.218	1.058	117
Jasa telekomunikasi lainnya	322	330	718	1.263	1.961	217
Jumlah pendapatan usaha	54.748	62.683	64.166	67.678	68.629	7.617
BEBAN USAHA						
Penyusutan dan amortisasi	10.134	10.610	12.332	13.975	14.612	1.622
Karyawan	8.514	8.495	9.117	8.533	7.517	834
Operasi, pemeliharaan, dan jasa telekomunikasi	7.662	9.662	12.301	14.549	16.046	1.781
Umum dan administrasi	2.316	2.502	2.366	2.644	2.352	261
Interkoneksi	3.112	3.055	3.263	2.929	3.086	343
Pemasaran	1.242	1.769	2.350	2.259	2.525	280
Jumlah Beban Usaha	32.980	36.093	41.729	44.890	46.138	5.121
Labas Usaha	21.768	26.590	22.437	22.788	22.491	2.496
Penghasilan (beban) Lain-lain						
Pendapatan bunga	655	519	672	462	421	47
Bagian laba (rugi) bersih perusahaan asosiasi	(7)	7	20	(30)	(14)	(2)
Beban bunga	(1.469)	(1.561)	(1.641)	(2.096)	(1.928)	(214)
Keuntungan (kerugian) selisih kurs	836	(295)	(1.614)	973	43	5
Lain-lain - bersih	243	609	525	350	403	45
(Beban) Penghasilan lain - bersih	258	(721)	(2.038)	(341)	(1.074)	(119)
Labas sebelum pajak	22.026	25.869	20.399	22.447	21.416	2.377
Beban pajak	(7.049)	(8.015)	(5.674)	(6.404)	(5.546)	(616)
Labas sebelum hak minoritas atas laba bersih anak perusahaan yang dikonsolidasi	14.977	17.854	14.725	16.043	15.870	1.761
Hak minoritas atas laba bersih anak perusahaan yang dikonsolidasi - bersih	(3.948)	(4.811)	(4.053)	(4.644)	(4.333)	(481)
Labas Bersih	11.029	13.043	10.672	11.399	11.537	1.280
Rata-rata tertimbang saham yang beredar (juta)	20.115	19.962	19.749	19.669	19.669	
Labas bersih per saham	548	653	540	580	587	0,07
Labas bersih per ADS	21.933	26.136	21.615	23.181	23.462	2,80



	Tahun yang berakhir 31 Desember					2010 (angka disajikan dalam juta US\$, kecuali data yang terkait dengan jumlah saham, dividen, dan ADS) ¹
	2006 ^(*)	2007 ^(*)	2008 ^(*)	2009 ^(*)	2010	
U.S. GAAP⁽³⁾						
Laba bersih	12.111	11.966	10.874	12.092	11.485	1.275
Pendapatan usaha	54.748	62.683	64.166	67.677	68.629	7.617
Laba bersih per saham	602,11	599,42	550,63	614,78	583,89	0,06
Laba bersih per ADS	24.084,40	23.976,80	22.025,34	24.591,25	23.355,80	2,59
Dividen terkait periode (berbasis akrual) ⁽²⁾						
Dividen per saham yang diumumkan	303,21	455,87	296,94	288,06	26,75 ⁶	-
Dividen per ADS yang diumumkan	12.128,40	18.234,80	11.877,60	12.522,40	1.070,00 ⁶	0,12
Dividen dibayarkan pada periode (berbasis kas)						
Dividen per saham yang diumumkan	267,27	303,25	407,42	323,59	288,16	0,03
Dividen per ADS yang diumumkan	10.692,40	12.130,00	16.296,80	12.943,60	11.526,40	1,28
Neraca Konsolidasi						
Prinsip Akuntansi yang Berlaku Umum di Indonesia						
Total Aset	75.139	82.056	91.256	97.814	99.758	11.072
Kewajiban lancar ⁽⁴⁾	20.943	21.018	27.218	26.893	20.473	2.272
Kewajiban lain-lain	8.551	8.048	7.541	6.978	6.623	735
Hutang jangka panjang	10.032	10.393	12.903	14.358	16.247	1.803
Total kewajiban	39.526	39.459	47.662	48.229	43.343	4.810
Hak minoritas	8.187	9.305	9.684	10.933	11.996	1.331
Modal saham ⁽⁵⁾	5.040	5.040	5.040	5.040	5.040	559
Total ekuitas	27.426	33.292	33.910	38.652	44.419	4.930
U.S. GAAP⁽³⁾						
Aset lancar	14.600	16.893	15.482	18.381	19.893	2.208
Aset tidak lancar	61.498	66.960	76.636	83.100	83.866	9.308
Total Aset	76.098	83.853	92.118	101.481	103.759	11.516
Kewajiban lancar	19.585	22.090	27.524	26.931	20.546	2.280
Kewajiban tidak lancar	22.038	22.623	20.262	22.522	24.489	2.718
Total kewajiban	41.623	44.713	47.786	49.453	45.035	4.998
Hak minoritas atas aset bersih anak perusahaan	8.166	9.323	9.605	11.067	12.115	1.345
Ekuitas	26.309	29.817	34.727	40.961	46.609	5.173
Total Kewajiban dan Ekuitas	76.098	83.853	92.118	101.481	103.759	11.516

(*) Seperti yang telah disajikan kembali, lihat Laporan Keuangan Konsolidasian, Catatan 2.p1

(1) Nilai tukar Rupiah ke Dolar AS ditunjukkan hanya untuk kemudahan kepada pembaca dan menggunakan rata-rata atas nilai beli dan jual sebesar Rp9.010 per Dolar AS yang dipublikasikan oleh Reuters pada tanggal 31 Desember 2010. Kemudahan translasi ini tidak untuk diartikan sebagai representasi dari nilai tukar di mana Rupiah telah dapat atau akan, dikonversikan ke dalam Dolar AS.

(2) TELKOM pada tahun 2006 membagikan dividen per lembar saham yang terdiri dari dividen tunai tahun 2005 sebesar Rp218,86 per lembar saham dan dividen tunai interim 2006 sebesar Rp48,41 per lembar saham. Dividen yang dibagikan pada tahun 2007 terdiri dari dividen tunai untuk tahun 2006 sebesar Rp254,80 per lembar saham dan dividen tunai interim tahun 2006 sebesar Rp48,45 per lembar saham. Dividen yang dibagikan pada tahun 2008 terdiri dari dividen tunai dan spesial dividen untuk tahun 2007 sebesar Rp455,87 per lembar saham dikurangi dividen tunai interim yang didistribusikan pada bulan Nopember 2007 sebesar Rp48,45 per lembar saham. Dividen yang diumumkan pada tahun 2009 merupakan dividen tunai tahun 2008 sebesar Rp296,94 per lembar saham dan dividen tunai interim 2008 sebesar Rp26,65 per lembar saham. Pada tahun 2010, kami membagikan dividen yang terdiri dari dividen tunai tahun 2009 sebesar Rp161,41 per lembar saham dan dividen tunai interim 2010 sebesar Rp26,75 per lembar saham (sebesar Rp250,08 miliar telah didistribusikan pada 10 Januari 2011. Lihat Catatan No52c Laporan Keuangan Konsolidasian).

(3) Jumlah berdasarkan U.S. GAAP menunjukkan penyesuaian atas beberapa perbedaan perlakuan akuntansi dari imbalan pemutusan kontrak kerja secara sukarela, kapitalisasi selisih kurs ke aset dalam konstruksi, kapitalisasi biaya bunga ke aset dalam konstruksi, perjanjian pola bagi hasil (PBH), imbalan kerja, bagian rugi (taba) bersih perusahaan asosiasi, amortisasi hak atas tanah, amortisasi goodwill, sewa pembiayaan, akuisisi Dayamitra, kewajiban yang timbul dari penghentian penggunaan aset, pajak tangguhan, amandemen dan penyempurnaan kembali KSO di Divre VII, dan kepemilikan non-pengendali. Lihat Catatan No55 dan 56 Laporan Keuangan Konsolidasian.

(4) Termasuk porsi hutang jangka panjang yang akan jatuh tempo dalam satu tahun.

(5) Pada tanggal 31 Desember 2010, Modal Saham yang ditempatkan dan di setor penuh terdiri dari satu Saham Seri A Dwwarna dengan nilai nominal sebesar Rp250 per lembar (saham Dwwarna) dan 20.159.999.279 saham Seri B dengan nilai nominal sebesar Rp250 per lembar (Saham Biasa) dari modal saham terdiri dari satu Saham Seri A Dwwarna dan 20.159.999.279 Saham Seri B.

(6) Menupakan dividen interim

PENCAPAIAN KEUANGAN

- a. Pendapatan usaha konsolidasian meningkat 1,4% menjadi Rp68.629,2 miliar.
- b. Pendapatan telepon seluler meningkat sebesar 2,1% menjadi Rp29.133,6 miliar.
- c. Kontribusi pendapatan dari sektor bisnis data, internet dan jasa teknologi informatika meningkat 1,5% menjadi 28,9% terhadap total pendapatan Perusahaan.

TINJAUAN KINERJA
KEUANGAN

INFORMASI TAMBAHAN
(SESUAI PERSYARATAN
US-SEC)

TATA KELOLA
PERUSAHAAN

TANGGUNG JAWAB
SOSIAL PERUSAHAAN

DATA
PERUSAHAAN

LAMPIRAN

IKHTISAR OPERASI

	2006	2007	2008	2009	2010
TELEPON KABEL TIDAK BERGERAK					
Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)	8.709	8.685	8.630	8.377	8.303
Jumlah Produksi Pulsa (dalam jutaan pulsa)	64.012	75.451	62.940	54.186	9.403*
*dalam juta menit untuk tahun 2010					
TELEPON NIRKABEL TIDAK BERGERAK (FLEXI)					
Jumlah Pelanggan (dalam ribuan):					
Classy/Pascabayar	794	828	731	649	546
Trendy/Prabayar	3.391	5.535	11.994	14.490	17.615
Campuran	4.176	6.363	12.725	15.139	18.161
ARPU (rata-rata 12 bulan-Rp1.000):					
Classy/Pascabayar	135	115	93	84	82
Trendy/Prabayar	35	42	32	18	13
Campuran	54	53	38	22	15
Jaringan:					
Base Transceiver Station / BTS (unit)	1.531	1.911	4.054	5.543	5.641
Jumlah kota yang termasuk dalam layanan	236	238	353	370	370
SELULER					
Base Transceiver Station / BTS (unit)	16.057	20.858	26.872	30.992	36.557
Kapasitas Jaringan (dalam jutaan pelanggan)	38,8	50,5	67,3	85,2	98,6
Jumlah Pelanggan (dalam jutaan)					
Pascabayar (<i>kartuHALO</i>)	1,7	1,9	1,9	2,0	2,1
Prabayar (<i>simPATI</i> + kartu As)	33,9	46,0	63,4	79,6	91,9
ARPU - campuran (Rp'000)					
Pascabayar (<i>kartuHALO</i>)	274	264	216	214	211
Prabayar (<i>simPATI</i> + kartu As)	74	72	53	43	38
LAIN-LAIN					
<i>Internet Broadband (Speedy):</i>					
Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)	93	241	645	1.145	1.649
Jumlah kota yang termasuk dalam layanan	28	88	375	378	431
<i>Internet Dial-up (TELKOMNet Instan):</i>					
Rata-rata pengguna (dalam ribuan)	680	662	574	448	103
Jumlah produksi menit (dalam miliar)	3,7	3,7	2,8	1,5	0,4
<i>Televisi kabel dan berbayar (TELKOM-Vision):</i>					
Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)	42,0	67,2	210,3	178,6	212,9



SURAT KETERANGAN

Nomor : TEL 1574/PD000/RE4-D25D/2011

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SUGENG SUWOTO
Jabatan : JPM HR REPRESENTATIVE
Menerangkan dengan sesungguhnya :
Nama : WAHYU PANJI UTOMO
NIM : 052114168
Jurusan : AKUNTANSI
Fakultas : EKONOMI
Universitas : SANATA DHARMA YOGYAKARTA

**Adalah benar-benar telah melaksanakan Penelitian di PT. TELKOM Area Yogyakarta
Jl.Yos Sudarso no. 9 Yogyakarta dari tanggal 05 Februari s/d 15 Maret 2011.**

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk digunakan seperlunya.

Yogyakarta, 5 Mei 2011

SUGENG SUWOTO
JOM HR REPRESENTATIVE



the world is in your hand

Tabel Rangkuman Informasi Penyedia Utama Telepon Seluler GSM Berlisensi Nasional

Operator Seluruh Indonesia	Telkomsel	Operator Indosat	XL Axiata
Tanggal Peluncuran	Mei 1995	November 1994	Oktober 1996
Frekuensi berlisensi 2G (GSM 900 MHz dan 1900 MHz)	30 MHz	30 MHz	15 MHz
Frekuensi berlisensi 3G (2,1 GHz)	10 MHz	10 MHz	5 MHz
Pangsa Pasar (per 31 Desember 2010)	45,6%	21,5%	19,6%
Pelanggan (per 31 Desember 2010)	94 juta	44,3 juta	40,4 juta

Tabel Rangkuman Informasi Penyedia Utama Telepon berbasis CDMA Berlisensi Nasional

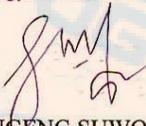
Operator Seluruh Indonesia	Flexi	Operator Esia	SmartFren
Tanggal Peluncuran	April 2002	September 2003	Januari 2010
Frekuensi berlisensi FWA 2G (CDMA2000 1x 800 MHz)	25 MHz	30 MHz	10 MHz
Pangsa Pasar (per 31 Desember 2010)	7,6%	6,6%	2,5%
Pelanggan (per 31 Desember 2010)	15,7 juta	13,6 juta	5,2 juta



Ikhtisar Operasi (D.I. Yogyakarta)

Keterangan	2008	2009	2010
Telepon Kabel Tidak Bergerak			
Jumlah Pelanggan Lama	1.357.889	1.352.764	1.349.966
Jumlah Pelanggan Baru	741	606	458
Total Jumlah Pelanggan	1.358.630	1.353.370	1.350.424
Telepon Nirkabel Tidak Bergerak (Flexi)			
Jumlah Pelanggan Lama	601.967	592.742	591.653
Jumlah Pelanggan Baru	1.724	12.145	14.331
Total Jumlah Pelanggan	603.691	604.887	605.984
Seluler			
Jumlah Pelanggan Lama	3.433.423	3.431.678	3.429.790
Jumlah Pelanggan Baru	11.013	23.890	56.412
Total Jumlah Pelanggan	3.444.436	3.455.568	3.486.202
Internet Broadband (Speedy)			
Jumlah Pelanggan Lama	213.027	212.439	212.112
Jumlah Pelanggan Baru	906	6.434	12.553
Total Jumlah Pelanggan	213.933	218.873	224.665
Internet Dial-Up (Telkomnet Instan)			
Jumlah Pelanggan Lama	1.645	1.213	976
Jumlah Pelanggan Baru	277	131	74
Total Jumlah Pelanggan	1.922	1.344	1.050
Televisi Kabel (Telkom-Vision)			
Jumlah Pelanggan Lama	5.656	5.621	5.589
Jumlah Pelanggan Baru	131	512	1.042
Total Jumlah Pelanggan	5.787	6.133	6.631

Yogyakarta, 31 Mei 2011


SUGENG SUWOTO
 Manajer Dukungan SDM