

## Evaluasi strategi dan usulan rancangan balanced scorecard penyelenggara jasa telekomunikasi : studi kasus: PT ABZ

Hasudungan, Andre, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=83591&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Ungkapan change to living merupakan suatu hal yang harus dihadapi perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Pesatnya perkembangan teknologi dan inovasi produk/jasa mendorong perusahaan untuk lebih cermat dalam memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Dalam era pasar bebas saat ini membuat kondisi pasar menjadi semakin terbuka dan mengaburkan batas antar negara. Semua pelaku bisnis akan saling mengerahkan keunggulan daya saing masing-masing mulai dari segi dana, pengalaman, kemajuan teknologi, produk hingga sumber daya manusia. Sementara itu Indonesia yang masih berusaha terus bangkit dari krisis ekonomi, masih tetap dihantui dengan ketidakpastian hukum, ketidakstabilan kondisi sosial, politik, dan keamanan yang membuat proses pemulihan menjadi tersendat. Tertembusnya indeks IHSG pada angka 1.000 pada bulan Desember 2004 sepertinya belum mampu mendongkrak kesejahteraan rakyat secara keseluruhan. Peningkatan jumlah angkatan kerja yang menganggur turut memberikan andil dalam melemahnya daya beli masyarakat.

Semua kondisi yang terjadi saat ini merupakan ancaman umum yang dihadapi semua perusahaan. Tetapi perusahaan yang kreatif dan inovatif akan mampu bertahan bahkan bertumbuh dengan kondisi pasar yang ada. Perusahaan yang sehat akan melakukan perumusan dan penetapan strategi yang tepat dan fleksibel dalam mengelola sumber dayanya disertai tindakan pengendalian atas strategi yang dijalankan.

Perubahan ini juga menyangkut hal pengukuran kinerja perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya fokus pada laporan keuangan (past performance based) dianggap tidak lagi memadai untuk memenuhi kebutuhan informasi atas kondisi aktual perusahaan guna mengukur kemampuannya bertahan di masa depan bahkan dalam menentukan strategi yang tepat untuk meningkatkan daya saing pada kondisi globalisasi (future performance based).

Aspek-aspek lain yang bersifat non-keuangan (intangible assets) seperti pemberdayaan tenaga kerja, proses bisnis yang efektif, loyalitas pelanggan, hubungan saling membutuhkan dengan para pemasok dan komplementor, dan dinamika lingkungan eksternal menjadi aspek yang sangat penting untuk diperhatikan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan secara konsisten (aspek keuangan). Begitu pentingnya peranan aspek non keuangan pada saat ini akan mendorong perusahaan untuk menetapkan sistem pengukuran kinerja baru yang semakin komprehensif dan seimbang, melengkapi pengukuran kinerja yang telah ada (fokus keuangan) dengan memperhatikan aspek non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang seimbang akan mendukung perusahaan untuk secara tepat menyusun strategi usaha, sukses mengimplementasinya, dan terus mengevaluasi strategi yang telah dijalankan.

Dalam penyusunan karya akhir ini, penulis telah melakukan pengamatan pada PT ABZ yang merupakan salah satu penyelenggara jasa telekomunikasi seluler di Indonesia. Sebagai operator yang baru beroperasi dan memberikan layanan kepada masyarakat, PT ABZ perlu merumuskan visi, misi, dan nilai perusahaan serta membentuk sistem pengukuran kinerja baru yang seimbang (balanced scorecard) guna mendukung

proses perumusan dan implementasi strategi untuk mewujudkan cita-cita menjadi salah satu penyelenggara jasa telekomunikasi 3G yang diakui di Asia. Dengan melakukan evaluasi strategi yang telah diterapkan perusahaan sebelumnya, penulis berupaya melakukan penjabaran tujuan-tujuan strategis perusahaan ke dalam ukuran hasil (lag measures) dan ukuran pendorong kinerja (lead measures). Kedua ukuran tersebut diharapkan dapat mendukung pihak manajemen PT ABZ untuk secara obyektif mengukur seberapa jauh pencapaian sasaran strategis yang ditetapkan sehingga dapat ditentukan tindakan-tindakan strategis selanjutnya dalam menghadapi berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi perusahaan.

Peta telekomunikasi Indonesia yang sudah berubah dengan kebijakan duopoli, kehadiran platform CDMA, implementasi Fixed Wireless Access, potensi konvergensinya telekomunikasi, teknologi informasi, dan media penyiaran menuntut PT ABZ untuk memiliki strategi yang tepat dalam berkompetisi menghadapi operator incumbent dan operator baru lainnya. Balanced Scorecard dapat dijadikan kompas dan dashboard perusahaan dalam menjalankan strategi walau bukan berfungsi sebagai silver bullet semua permasalahan perusahaan di masa depan.