

**PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS
TERHADAP KINERJA FINANSIAL DIVISI - DIVISI
PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.**

TESIS

Diajukan untuk memenuhi Salah satu dari Syarat untuk Memperoleh
Gelar Magister Manajemen



Oleh :

BUDIYARTO

NIM 1.400.023

**MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS WIDYATAMA
BANDUNG
2004**



**Judul : Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap
Kinerja Finansial Divisi-divisi
Pada PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk.**

Penulis : Budiarto

Dr. Kadarsyah Suryadi

Pembimbing I

Prof. Dr. Soetaryo Salim

Pembimbing II

Prof. Dr.H.Surachman Sumawihardja, SE

Ketua MM Widyatama / Dekan Fakultas Ekonomi



**MAGISTER MANAJEMEN WIDYATAMA
UNIVERSITAS WIDYATAMA
BANDUNG**

2004

ABSTRAK

PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA FINANSIAL DIVISI-DIVISI PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.

Penelitian ini bertujuan untuk mempelajari sejauh mana pengaruh dari perencanaan strategis terhadap kinerja financial divisi-divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis deskriptif yang diarahkan oleh penelitian *ex post facto*.

Rancangan penelitian dari data yang dikumpulkan dilakukan dengan penetapan dua variable penelitian yaitu perencanaan strategis(X) dan kinerja financial divisi (Y). Seluruh data dikumpulkan dari CSS 1998-2003 dan Laporan keuangan PT Telkom masing-masing Divisi untuk tahun 1998-2002.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari empat divisi yang diteliti hanya terhadap kinerja keuangan Divisi Regional II Jakarta dan Divisi Multimedia, perencanaan strategis memiliki keterpengaruh secara signifikan dengan koefisien korelasi masing-masing sebesar -0,915 dan -0,888, sedangkan terhadap divisi lainnya tidak memiliki pengaruh apapun.

Atas dasar analisis yang dilakukan, direkomendasikan agar Telkom dalam upaya untuk memenangkan persaingan dalam lingkungan usaha khususnya terhadap Indosat, membuat suatu kompatibilitas dari sistem perencanaan strategisnya berupa sistem implementasi strategis serta sistem pengendalian strategis yang terintegrasi dalam sistem manajemen. Kinerja (performance management system). Di samping itu untuk mempertahankan posisinya dalam arena kompetisi, disarankan agar Telkom dalam menyusun CSS mempertimbangkan faktor lingkungan internal dan eksternal. Pengaruh eksternal ini antara lain faktor politik, ekonomi, sosial dan arah perkembangan teknologi. Sedangkan faktor internal meliputi sumber daya manusia, strategi yang digunakan dan kinerja masa lalu.

ABSTRACT

THE STRATEGIC PLANNING INFLUENCES INTO THE DIVISIONAL FINANCIAL PERFORMANCE IN PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.

This study is tended to investigate whether the strategic planning influences into the divisional financial performance in PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. The research method used in this study is descriptive analysis which is lead by ex-post facto research.

By designing from data collected, research variables are determined to be two variables, which these are **Strategic Planning** (X) and **Divisional Financial Performance** (Y). All data drawn from Telkom's Corporate Strategic Scenario, years 1998-2002 and Telkom's Financial Statement Report for year 1998 up to 2002.

Research result shows that the strategic plan has an influence significantly only into the financial performance of the regional division II Jakarta and Divisi Multimedia, with correlative coefficient -0,915 and -0,888, while the rest of others have no impacts. This evidence indicates that telkom actually has a serious problem in organizational consistency and coordination.

Based on the analysis, it is recommended for Telkom to prepare the company's future prospect in obtaining the winning of the competition in its business environment particularly against Indosat, by creating a compatible system of strategic planning with both implementation system and controlling system, which are integrated in performance management system. Beside it, it is also suggested that for keeping its position in competitive arena, Telkom arrange the CSS by considering the internal and external environment factors. The external factors are politics, economics, social and technology development. And the internal factors are human resources, company strategies and the past performance indicators.

KATA PENGANTAR

Puji syukur, penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang atas ridho dan petunjuknya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Penulisan tesis ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Pendidikan Magister Manajemen pada Universitas Widyatama Bandung untuk memperoleh gelar Magister Manajemen.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada berbagai pihak yang telah membantu hingga terselesaikannya tesis ini yaitu kepada :

1. Bapak Prof. DR. Surachman Sumawihardja, SE selaku Ketua Program MM Universitas Widyatama Bandung.
2. Ibu DR. Dyah Kusumastuti, Ir.,M.Sc selaku Sekretaris MM Widyatama
3. Bapak DR H. Kadarsah, Ir., M.Sc selaku pembimbing pertama penulisan tesis ini.
4. Bapak Prof. Dr. Sutarjo Salim selaku pembimbing kedua penulisan tesis ini.
5. Bapak/Ibu Dosen (Staf Pengajar) Program Magister Manajemen Universitas Widyatama yang telah membekali penulis dengan berbagai ilmu pengetahuan yang sangat berharga.
6. Bapak Made Marion,S.E., M.M yang telah mendorong semangat penulis untuk menyelesaikan studi.
7. Rekan-rekan sekerja dan manajemen di lingkungan Direktorat Keuangan khususnya Bapak Darmadi Hasan yang telah membantu dalam pengumpulan data dan memberi semangat dan dorongan moral.

8. Rekan-rekan angkatan pertama Program Magister Manajemen Universitas Widyatama yang telah bersama-sama belajar selama setahun lebih dengan penulis.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis dan para pembaca. Penulis menyadari keterbatasan kemampuan dalam penulisan, maka seandainya ada kesalahan serta kekurangan dalam tesis ini mohon untuk dimaafkan. Saran dan kritik yang menyempurnakan tesis ini sangat diharapkan.

Bandung, Maret 2004

Budiyarto

DAFTAR ISI

	<i>Halaman</i>
ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	I-1
1.1. Latar Belakang. Masalah.....	I-1
1.2. Identifikasi Masalah.....	I-4
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	I-5
1.4. Kegunaan Penelitian.....	I-5
1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis	I-6
BAB II LANDASAN TEORI	II-1
2.1. Konsep Manajemen Strategik.....	II-1
2.2. Konsep Perencanaan Strategis.....	II-3
2.3. Elemen-elemen dari Perencanaan Strategis.....	II-7
2.4. Kinerja Finansial Divisi dalam Perspektif Perencanaan Strategis	II-9
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	III-1
3.1. Obyek Penelitian.....	III-1
3.1.1. Sejarah singkat dan Profil Umum PT Telkom	III-1
3.1.2. Struktur Organisasi	III-7
3.2. Metode Yang Digunakan.....	III-8
3.2.1. Metodologi Penelitian	III-8
3.2.2. Populasi dan Sample Penelitian	III-9
3.2.3. Variable Penelitian dan Operasionalisasi Variable	III-10
3.2.4. Teknik Pengumpulan Data	III-13
3.2.5. Analisis Data	III-13
3.2.6. Pengujian Hipotesis	III-15
3.3. Penggunaan Program Aplikasi SPSS	III-16
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	IV-1
4.1. Hasil Penelitian.....	IV-1
4.1.1. Perencanaan Strategis PT Telkom	IV-1
4.1.1.1 Corporate Strategic Scenario	IV-1
4.1.1.2 Prosedur Penyusunan CSS	IV-2
4.1.1.3 Perumusan Kebijakan CSS	IV-4
4.1.1.4 CSS 1998-2002 sebagai landasan CSS 2003-2007	IV-6
4.1.2. Kinerja Financial pada tingkat Divisional ..	IV-
4.2. Pembahasan.....	IV-10
4.2.1 Pencapaian sasaran CSS oleh Divisi	IV-10

4.2.2	Uji Data	IV-15
4.2.3	Uji Hipotesis	IV-16
4.2.4	Analisis Pengaruh Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Finansial Divisi ..	IV-23
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	V-1
5.1.	Kesimpulan.....	V-1
5.2.	Saran.....	V-3
DAFTAR PUSTAKA.....		
LAMPIRAN.....		

DAFTAR TABEL

	<u>Halaman</u>
Tabel 2.1.: Rasio-Rasio Pengukur Kinerja Finansial.....	II-8
Tabel 3.1.: Komposisi Kepemilikan Saham PT Telkom	III-6
Tabel 3.2.: Unit Penelitian	III-10
Tabel 3.3.: Operasionalisasi Variabel.....	III-11
Tabel 4.1.: Rasio-rasio Financial sebagai Sasaran Kinerja Finansial PT Telkom (1998 –2002).....	IV-7
Tabel 4.2.: Data Tentang Kinerja Finansial Divisi.....	IV-9

DAFTAR GAMBAR

	<i>Halaman</i>
Gambar 1-1: Model Manajemen Stratejik.....	I-7
Gambar 1-2: Paradigma Penelitian.....	I-10
Gambar 3-1: Hubungan Antar Variable.....	III-13
Gambar 4-1: Tahapan Kegiatan Perencanaan Strategis Perusahaan...	IV-2
Gambar 4-2: Pola Pikir Perumusan Kebijakan PT Telkom.....	IV-6
Gambar 4-3: Sasaran dan Realisasi Debt to equity Ratio	IV-11
Gambar 4-4: Sasaran dan Realisasi Debt to Capitalization Ratio	IV-12
Gambar 4-5: Sasaran dan Realisasi Fixed Asset Turn Over	IV-13
Gambar 4-6: Sasaran dan Realisasi Return on Fixed Assets Ratio ...	IV-14
Gambar 4-7: Sasaran dan Realisasi Return on Equity Ratio	IV-14
Gambar 4-8: Sasaran dan Realisasi Operating Ratio	IV-15
Gambar 4-9: Garis Regresi Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial Divisi Regional II Jakarta	IV-18
Gambar 4-10: Garis Regresi Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial Divisi Multimedia	IV-21

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran A	Struktur Organisasi PT Telkom
Lampiran B	Hasil Pengolahan data

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri telekomunikasi di Indonesia, sejak tanggal 8 September 2000 mengalami transformasi penting dengan diberlakukannya Undang-Undang No. 36 tahun 1999 tentang telekomunikasi. Transformasi tersebut menandai dimulainya era persaingan penuh dalam industri ini yang secara langsung telah mengubah struktur pasar dari pasar yang monopolistik menjadi pasar dengan persaingan sempurna (*perfectly competitive market*).

PT Telkom dalam menghadapi tekanan akibat perubahan struktur pasar tersebut, mulai mengembangkan pendekatan-pendekatan *planning approach*, menggantikan pendekatan *incremental approach*, strategi antisipatif menggantikan strategi reaktif serta mengubah sasaran strategi dari *growth strategy* menjadi *return on investment strategy*. Pendekatan-pendekatan tersebut diarahkan dengan suatu cakupan strategi untuk menghadapi kondisi hingga tahun 2007 (*Corporate Strategy Scenario* PT Telkom 2003-2007). Agar perencanaan strategi tersebut mencapai sasaran, perusahaan terus melakukan evaluasi yang dimaksudkan untuk melihat derajat fleksibilitas strategi terutama menguji sejauh mana strategi fleksibel terhadap perubahan mendadak pada lingkungan. Untuk itu fokus utama evaluasi tersebut dilakukan secara menyeluruh, khususnya menyangkut *suitability*, *feasibility* dan *acceptability* dari strategi berikut aspek-aspeknya (kultural, struktural dan proses bisnis) terhadap perubahan-perubahan yang terjadi, termasuk ketersediaan dan

dukungan sumberdaya yang meliputi finansial, operasi, pemasaran serta SDM. Isu strategis yang menyertai langkah-langkah evaluasi tersebut adalah seberapa akurat strategi fungsional (yang dirancang oleh masing-masing direktorat) ataupun strategi unit bisnis (misalnya oleh divisi) benar-benar merefleksikan atau sungguh-sungguh mengacu kepada perencanaan strategis perusahaan (*Corporate Strategy Scenario*). Isu strategis tersebut dijadikan pertimbangan karena pengalaman terhadap beberapa *Corporate Strategy Scenario* (CSS) di masa lalu menunjukkan seringnya ketidak-sinkronan antara apa yang dituangkan dalam CSS tersebut dengan strategi dan program kerja unit-unit fungsional maupun divisional yang ada. Masalah inkonsistensi antara CSS dengan strategi unit-unit fungsional dan divisional ini diakui sebagai salah satu kelemahan organisasi, sebagaimana telah dinyatakan dalam hasil penelitian internal perusahaan (<http://ctg.telkom.co.id/add/bulki/5.htm>). Berdasarkan hal tersebut maka dalam keputusan Direksi tanggal 15 Agustus 2002 No.KD.44/PS150/Prores-00/2002 mengenai program restrukturisasi perusahaan tahap II, PT Telkom mulai mengedepankan komitmen, kompetensi dan koordinasi sebagai masalah-masalah mendesak dari perusahaan yang harus segera ditangani agar masalah-masalah inkonsistensi dalam perilaku organisasi perusahaan tidak akan berakibat terhadap kemungkinan terjadinya distorsi terhadap program-program perusahaan.

Berkaitan dengan perencanaan strategis, dalam kebijakan perusahaan dinyatakan bahwa *Corporate Strategic Scenario* ini adalah sebagai arah dan referensi utama perusahaan. Karena posisi perannya tersebut, maka salah satu kebijakan perusahaan dalam bidang pengendalian manajemen menyatakan bahwa pengendalian

strategis perusahaan terhadap kinerja unit-unit perusahaan ditetapkan atas dasar CSS. Permasalahannya adalah dalam proses implementasi, keputusan-keputusan strategis dalam CSS tersebut lebih banyak diabaikan, sehingga sering terjadi deviasi-deviasi antara realisasi kinerja dengan sasaran-sasaran yang ditetapkan dalam CSS yang tidak bisa dijelaskan penyebabnya.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang **“Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial Divisi-divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk.”** Mengingat bahwa yang diperlukan oleh perusahaan saat ini adalah *drive* ke arah perubahan yang lebih baik dalam konsistensi, ketaatan maupun komitmen terhadap CSS dimaksud, maka penulis memandang bahwa penelitian akan lebih tepat sasaran jika dilakukan pada CSS dari periode sebelum diberlakukannya Undang-undang No 36 tahun 1999, agar hasilnya dapat dijadikan acuan bagi *Corporate Strategic Scenario* 2003-2007 (CSS setelah diberlakukannya Undang-undang No.36 tahun 1999) terutama dalam mengeliminasi persoalan-persoalan yang dikemukakan di atas. Untuk hal ini penulis menetapkan *Corporate Strategic Scenario* 1998-2002 sebagai obyek yang diteliti, karena:

- a) Tahun-tahun tersebut dalam perspektif analisis lingkungan strategis sangat sarat dengan turbulensi pada perkembangan global, perkembangan ekonomi regional dan global, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi nasional dan kebijakan pemerintah di sektor telekomunikasi, maupun kebijakan internasional di sektor telekomunikasi, karenanya CSS periode ini mengandung tingkat kompleksitas

yang tinggi, dan karena tingkat kompleksitasnya ini maka diperkirakan tingkat konsistensi terhadap *Corporate Strategic Scenario* ini semakin rendah.

- b) Mengingat luasnya cakupan dan banyaknya indikator-indikator yang dipergunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan, maka dalam konteks penelitian ini penulis membatasinya pada lingkup kinerja finansial yang diukur dengan menggunakan rasio-rasio usaha yang biasa digunakan dalam mengukur tingkat kesehatan (solvabilitas, rentabilitas dan profitabilitas) perusahaan.
- c) Pola perubahan pasar dan struktur industri jasa telekomunikasi dan informasi sebagai akibat dari deregulasi yang mengakibatkan PT. Telkom bukan lagi satu-satunya pemasok jasa tersebut dalam lingkup nasional sudah diramalkan akan terjadi dalam *Corporate Strategic Scenario* tersebut, sehingga dengan demikian akan bisa terlihat bagaimana tingkat antisipasi seluruh jajaran perusahaan terutama pada tingkat divisi, yang berkaitan dengan upaya-upaya untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dalam menghadapi intensitas persaingan di lingkungan usaha.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, masalah-masalah dalam penelitian ini diidentifikasi sebagai berikut:

- (1) Bagaimanakah pelaksanaan perencanaan strategis dalam strategi-strategi divisi di PT Telkom?
- (2) Bagaimanakah kinerja finansial divisi-divisi sebagai hasil dari implementasi strategi divisi-divisi di PT Telkom?

- (3) Seberapa jauh pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial divisi-divisi di PT Telkom?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mempelajari tingkat konsistensi terhadap perencanaan strategis perusahaan. Atas dasar maksud penelitian tersebut, tujuan penelitian ditetapkan, sebagai berikut:

- (1) Mengetahui kondisi perencanaan strategis di PT Telkom.
- (2) Mengetahui kinerja finansial **divisi-divisi** sebagai hasil dari implementasi strategi divisi-divisi PT Telkom.
- (3) Menganalisis pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial divisi-divisi di PT Telkom.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat kepada berbagai pihak, antara lain:

(a) Kegunaan pengembangan ilmu

- (1) Bagi Penulis dalam nilai guna yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dalam melakukan penelitian ilmiah, daya analisis dan pemecahan masalah serta pengambilan keputusan manajemen.
- (2) Bagi peneliti lain dalam konteks referensi teori-teori yang kemungkinan bisa digunakan dalam suatu penelitian.

(b) Kegunaan operasional

Hasil penelitian ini diharapkan dapat merupakan sumbangan pemikiran bagi PT Telkom dalam kaitan dengan diagnostik organisasi, evaluasi dan fisibilitas program serta aspek-aspek penting untuk penyusunan suatu perencanaan strategis.

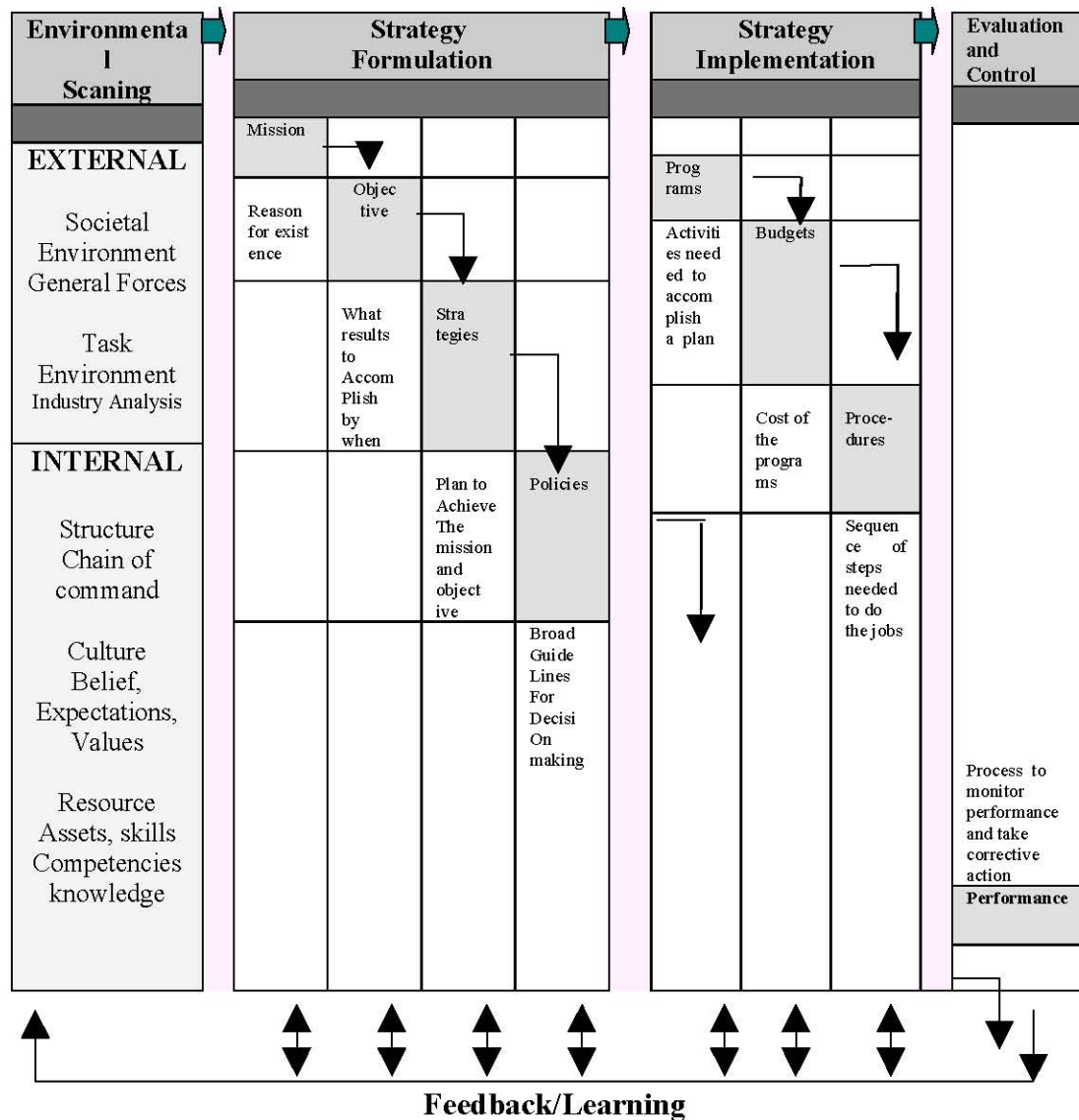
1.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

(a) Kerangka Pemikiran

Secara teoritis, perencanaan strategis didefinisikan sebagai suatu upaya disiplin dalam menghasilkan keputusan-keputusan fundamental serta tindakan-tindakan yang membentuk arah suatu organisasi (Bryson, 1988). Dikatakan sebagai suatu upaya disiplin, karena dalam pelaksanaannya mulai dari perumusan, penyusunan, implementasi hingga pengendalian mengandung konsistensi dalam (a) pola berfikir strategis, (b) dikaitkan dengan arah masa depan, (c) keputusan yang dibuat mengandung konsekuensi masa depan, (d) mengembangkan suatu basis yang koheren dan dapat dipertahankan dalam pengambilan keputusan (e) kebijakan yang maksimum pada area-area dalam kontrol organisasi, (f) memecahkan masalah-masalah utama organisasi, (g) meningkatkan kinerja, (h) berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan, dan (i) mengembangkan kerja team dan meningkatkan keahlian (Bryson & Einsweiler, 1988). Dalam konteks dimensi-dimensi tersebut, perencanaan strategis oleh Wheelen & Hunger (1998) dinyatakan sebagai manajemen stratejik (*strategic management*) yang didefinisikan sebagai seperangkat keputusan-keputusan manajerial serta tindakan-tindakan yang menetapkan kinerja jangka panjang dari perusahaan, yang terdiri dari *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation* dan *evaluation and control*.

Operasionalisasi dari definisi di atas, Wheelen & Hunger (1998), meng gambarkannya ke dalam model *strategic management*, sebagai berikut:

Gambar 1-1
Model Manajemen Strategik



Sumber: Wheelen & Hunger (1998)

Gambar di atas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Kerangka proses penyusunan strategis (*strategic frame work*) merupakan siklus berkesinambungan yang dimulai sejak, analisis lingkungan internal,

analisis lingkungan eksternal, penetapan visi dan misi perusahaan, identifikasi terhadap isu-isu strategis serta memformulasikan strategi yang akan digunakan.

2) Menetapkan tujuan dan sasaran perusahaan maupun unit-unit bisnis strategisnya.

3) Pemilihan target bisnis strategis untuk produk dan pasar untuk setiap unit bisnis serta mengembangkan, mengimplementasikan dan mengelola *business program positioning strategies* untuk memenuhi kebutuhan pasar

Secara lebih komperhensif dari model stratejik manajemen tersebut bisa ditarik suatu kesimpulan bahwa efektivitas dari suatu perencanaan strategis memerlukan suatu sistem pengendalian manajemen termasuk terhadap terhadap unit-unit bisnis strategis (divisi) yang berada dalam lingkup perusahaan. Karena sifat dari sistem desentralisasi, suatu divisi harus diperlakukan sebagai suatu entitas bisnis yang independen terhadap perusahaan induk. Karenanya para manajer divisi benar-benar harus bertanggungjawab dalam pengendalian elemen-elemen kinerja dari divisinya, karena dengan cara inilah sistem pengendalian manajemen dapat dilaksanakan terhadap manajemen kinerja (*performance management*) dari suatu divisi.

Mengukur pertanggungjawaban manajemen suatu divisi mengenai kinerja yang dicapainya salah satunya dapat dilakukan dengan menggunakan indikator-indikator kinerja finansial yang dapat merefleksikan upaya-upaya divisi dalam mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan, berupa rasio-rasio likuiditas, solvabilitas dan profitabilitas (Mao, 1976)

Sekalipun sudah terdapat pola pertanggungjawaban manajemen seperti di atas, kenyataannya sering terlihat bahwa para manajer divisi tidak pernah secara langsung mengembangkan perencanaan strategis perusahaan kedalam perencanaan divisional (*business plan*) sehingga hal ini menyebabkan munculnya permasalahan inkonsistensi antara perencanaan dengan realisasinya. Hal tersebut menurut Anthony, Dearden & Bedford (1989) lebih banyak disebabkan oleh:

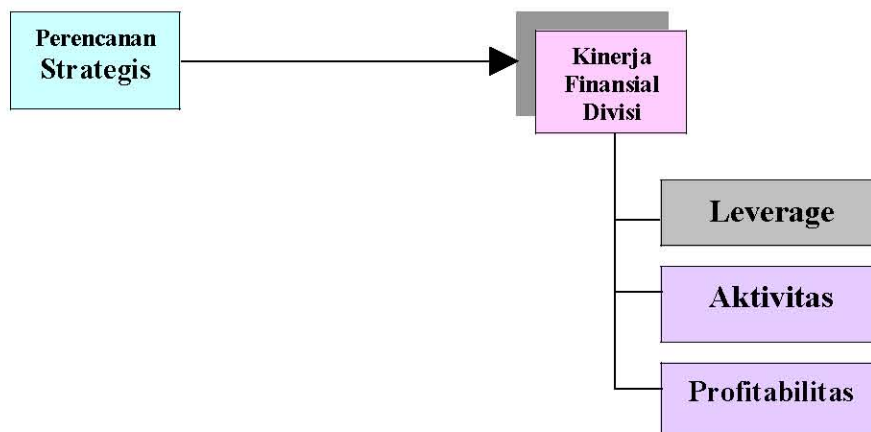
- 1) Tingkat keleluasaan yang dimiliki oleh manajer divisi dalam mengelola divisinya.
- 2) Tingkat pengaruh yang dimiliki oleh manajer divisi terhadap variabel-variabel kritis dari kinerja.
- 3) Tingkat ketidakpastian yang berhubungan dengan variabel-variabel kritis dari kinerja tersebut.
- 4) Rentang waktu untuk implikasi atas keputusan-keputusan yang dibuat oleh manajer divisi.

Melihat masalah inkonsistensi dalam perilaku organisasi, sesungguhnya bisa dilakukan melalui pengukuran terhadap kinerja finansial perusahaan. Perencanaan Strategis sebagai referensi utama dalam perusahaan sudah seharusnya menjadi acuan bagi level fungsional pada saat penyusunan anggaran, maupun level divisi pada saat penyusunan *business plan*. Semakin konsisten unit-unit kerja tersebut terhadap strategi dan kebijakan perusahaan, deviasi kinerja terutama kinerja finansial semakin kecil. Sebaliknya semakin tidak konsisten unit-unit kerja tersebut terhadap perencanaan strategis maka *varian* antara sasaran kinerja dengan realisasi kinerja yang dicapai oleh unit-unit semakin besar yang akhirnya akan terakumulasikan

dalam kinerja finansial perusahaan yang memburuk. Dengan demikian terdapat hubungan positif antara tingkat konsistensi terhadap perencanaan strategis dengan tingkat pencapaian kinerja finansial perusahaan.. Hal ini sesuai dengan pendapat Wheelen & Hunger (1998) yang menyatakan terdapatnya korelasi positif antara perencanaan strategis dengan kinerja perusahaan.

Dengan dasar kepada kerangka pemikiran di atas, maka paradigma penelitian ditetapkan sebagaimana pada gambar 1-2 berikut:

Gambar 1-2 Paradigma Penelitian



(b) Hipotesis

Hipotesis dari penelitian ini ditetapkan sebagai berikut:

“Perencanaan strategis berpengaruh positif terhadap kinerja finansial divisi-divisi di PT Telkom”

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK

Secara konsepsional, perencanaan strategis adalah aktivitas yang berada pada lingkup manajemen strategik, oleh karenanya dimensi berikut yang harus difahami terlebih dahulu adalah konsep **manajemen strategik** tersebut.

Evolusi perkembangan konsep manajemen strategik dimulai dari apa yang dikenal dengan *budget and functional control* (Suwarsono, 1995). Anggaran perusahaan dan pengawasan finansial adalah model perencanaan yang pertama kali dikenal oleh kalangan dunia usaha. Karena situasi bisnis yang relatif masih stabil, dari perspektif waktu, model ini tidak memiliki orientasi jangka panjang. Dengan demikian konsep ini sesungguhnya belum memiliki kandungan strategi.

Tahap kedua dari evolusi manajemen strategik adalah apa yang dinamakan perencanaan jangka panjang (*long term planning*). Konsep perencanaan jangka panjang ini tidak berbeda dengan konsep pertama, kecuali bahwa perencanaan ini sudah memiliki dimensi waktu lebih panjang.

Fase ketiga dari perkembangan *strategic management* adalah lahirnya *corporate strategic planning* sebagai akibat mulai terjadinya berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis. Orientasi perusahaan mulai bergeser dari *production views* ke pandangan *marketing* yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan. Mulailah muncul konsep-konsep segmentasi dan *strategic business unit* yang memiliki sifat strategik (Cravens & Lamb, 1983).

Dalam perkembangan berikutnya para ahli manajemen merasakan bahwa ternyata “planning” saja tidaklah cukup untuk menganalisis dan mempersiapkan

strategi korporasi secara keseluruhan. Aspek-aspek lain seperti operasi, material, sumberdaya manusia, visi perusahaan dan lain-lain menjadi faktor yang memberi keyakinan bagi para pengusaha bahwa “menganggap perencanaan yang jitu akan menjamin organisasi berjalan mulus untuk mencapai tujuannya” ternyata sangat keliru. Karenanya para pengusaha mulai menyadari bahwa masih diperlukan dukungan aspek manajemen lain yang dapat membuat perencanaan strategis berjalan dengan lancar.

Atas dasar kesadaran ini kemudian muncul fase keempat, yakni ***strategic management***. Alasan lain kemunculan konsep ini adalah karena makin meningkatnya turbulensi perubahan dari lingkungan bisnis dan kompetisi yang ditandai oleh makin besarnya organisasi, keragaman gaya manajemen, kompleksitas lingkungan bisnis, penyempurnaan proses produksi melalui dukungan teknologi, dan karakteristik persoalan yang dihadapi.

Johnson & Scholes (1993) menjelaskan pendekatan dasar proses manajemen stratejik sebagai sebuah kegiatan yang meliputi tahapan *strategic analysis*, *strategic choise* dan *strategic implementation*. Terdapat empat aspek penting yang harus diperhatikan dalam *strategic analysis* yakni (a) *the environment*, (b) *strategic capability*, (c) *organiztion culture*, dan (d) *stakeholder expectation*. Dalam *strategic choises*, aspek-aspek *identifying strategic options*, *evaluating options* dan *selecting strategy* adalah aspek-aspek pokok yang menjadi pertimbangan. Terakhir dalam *strategy implementation*, perhatian manajemen meliputi proses-proses *planning* dan *allocating resources*, *organization structure and design*, dan *managing strategic change*. Di samping menjelaskan tentang model dasar manajemen stratejik, Johnson & Scholes (1993) juga mengingatkan

bahwa model manajemen stratejik ini dapat saja diterapkan pada konteks yang berbeda, tergantung jenis usaha dan sifat perusahaannya. Dengan demikian dalam penerapan konsep manajemen stratejik sangat penting untuk memperhatikan faktor fleksibilitas, disamping faktor-faktor lainnya. Faktor fleksibilitas ini tidak hanya dalam pengertian “bisa diterapkan pada jenis bisnis yang berbeda”, tetapi lebih penting adalah bahwa konsep manajemen stratejik juga dapat diterapkan oleh perusahaan dalam situasi yang berbeda.

Pengertian terakhir dari konsep fleksibilitas ini menjadi sangat penting, terutama bila dikaitkan dengan berbagai perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung demikian cepat. Genus (1995) menjelaskan bahwa tiga faktor penting, yakni (1) ketidakpastian dalam perubahan lingkungan makro, (2) ketidakpastian dalam industri dan kompetisi, serta (3) pentingnya melakukan analisis dan pengembangan strategi dalam organisasi, telah muncul menjadi pertimbangan utama bagi para manajer untuk menerapkan *flexible strategic management*. Untuk itu, menurut Genus (1995) dalam membuat perencanaan strategis, sangat penting bagi manajemen untuk memperhatikan (a) *manajemen central issue* dan *key success factors*, (b) tingkat fleksibilitas organisasi dengan organisasi lainnya, dan (3) tingkat fleksibilitas antar unit dalam organisasi.

2.2. KONSEP PERENCANAAN STRATEGIS

Dalam perspektif *strategic management*, perencanaan strategis menurut Bryson (1988) diartikan sebagai usaha-usaha disiplin untuk menghasilkan keputusan-keputusan fundamental serta tindakan-tindakan dalam membentuk dan memberi arah kepada aktivitas organisasi dalam suatu ikatan hukum. Keputusan-

keputusan ini secara khusus menyangkut terhadap mandat organisasi, visi, misi serta tingkat dan bauran pelayanan atau produk, biaya, pendanaan serta rancangan organisasi dan manajemen.

Atas dasar pengertian di atas, proses penyusunan perencanaan strategis terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

(1) Penetapan visi dan misi perusahaan

Langkah ini adalah merupakan tindakan mengembangkan dan mengklarifikasikan tanggung jawab sosial dari perusahaan. Berkaitan dengan pernyataan visi dan misi ini, perusahaan harus membuat suatu analisis *stakeholder* yang merupakan tuntutan terhadap perhatian perusahaan, sumber daya ataupun output yang dihasilkan. Sejalan dengan analisis ini ditetapkan juga kriteria *stakeholder* untuk kinerja yang harus dicapai oleh perusahaan.

(2) Analisis lingkungan eksternal

Aktivitas ini merupakan langkah mengungkap lingkungan luar yang dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi oleh perusahaan. Faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan arah perkembangan teknologi menjadi bagian dari aktivitas analisis ini bersama-sama dengan analisis terhadap perkembangan di dalam industri baik terhadap customer maupun pesaing dan persaingan. Dalam konteks penelitian ini, identifikasi terhadap lingkungan luar ini akan dilakukan melalui indikator-indikator trend GNP, tingkat suku bunga perbankan dan tingkat inflasi.

(3) Analisis lingkungan internal

Langkah berikut adalah melakukan analisis ke dalam organisasi sendiri untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Umumnya kategori penilaian meliputi sumber daya organisasi (*input*), strategi yang digunakan saat ini

(*process*) dan kinerja (*output*). Banyaknya indikator yang biasa digunakan dalam membuat analisis lingkungan internal, menyebabkan penelitian ini hanya memfokuskan kepada indikator-indikator yang dapat merefleksikan kekuatan dan kelemahan sesungguhnya dari perusahaan berupa *Working Capital* dan *Fixed Investment*.

(4) Identifikasi terhadap isu-isu strategis (*strategic issues*)

Isu-isu strategis merupakan pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan kebijakan fundamental yang berpengaruh terhadap mandat organisasi, visi dan misi, produk atau service, biaya, pendanaan, maupun rancangan organisasi ataupun manajemen. Suatu organisasi yang tidak memiliki kemampuan untuk memformulasikan isu-isu strategis tersebut, kemungkinan tidak akan bisa menghadapi ancaman ataupun meraih peluang dari lingkungan usahanya. Isu-isu strategis ini dalam perspektif manajemen berkaitan dengan pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dari 5W+1H (*what, why, where, when, who dan how*).

(5) Pengembangan strategi

Dalam langkah ini strategi dikembangkan untuk melaksanakan tindakan-tindakan dari keputusan atas dasar isu-isu strategis yang telah diidentifikasi pada langkah sebelumnya. Suatu strategi adalah suatu pola dari tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan-keputusan dan alokasi sumber daya yang ditetapkan atas dasar *what business are we in?* dan *“what business should we be in?”*

Strategi dapat bervariasi atas dasar level, fungsi dan kerangka waktu. Pengembangan strategi dimulai dengan identifikasi dari alternatif-alternatif praktis atau visi untuk memecahkan isu-isu strategis. Suatu strategi akan efektif jika memenuhi beberapa kriteria diantaranya secara teknis bisa dioperasikan,

secara politis diterima oleh *stakeholder* dan harus sesuai dengan budaya perusahaan serta memenuhi syarat secara etika, moral dan legal.

Berdasarkan keseluruhan proses tersebut di atas benefit dari adanya perencanaan strategis menurut Bryson & Einsweiler (1988) adalah:

- (a) Adanya pola berfikir strategis
- (b) Dikaitkan dengan arah masa depan
- (c) Keputusan yang dibuat mengandung konsekuensi masa depan
- (d) Mengembangkan suatu basis yang koheren dan dapat dipertahankan dalam pengambilan keputusan
- (e) Kebijakan yang maksimum pada area-area dalam kontrol organisasi
- (f) Memecahkan masalah-masalah utama organisasi
- (g) Meningkatkan kinerja
- (h) Berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan
- (i) Mengembangkan kerja team dan meningkatkan keahlian

Melalui pendekatan yang lebih integratif, Wheelen & Hunger (1998) menjelaskan proses perencanaan strategis seperti ditunjukkannya dalam gambar 1-1 pada bab I di depan. Dari gambar tersebut, dapat diketahui bahwa proses penyusunan perencanaan strategis diawali dari penetapan misi dan visi perusahaan. Setelah itu barulah diamati dan dilakukan analisis terhadap kapabilitas internal dan eksternal. Atas kesesuaian antara ketiga aspek ini, yakni **misi, analisis kapabilitas internal dan analisis kapabilitas eksternal**, barulah dirumuskan strategi yang sesuai dan implementatif, termasuk sasaran-sasaran perusahaan sebagai konsekuensi dari digunakannya strategi tersebut.

2.3. ELEMEN-ELEMEN DARI PERENCANAAN STRATEGIS

Dari uraian-uraian di atas, terlihat bahwa perencanaan strategis memusatkan perhatian pada masa yang akan datang. Tanggungjawab dari manajemen adalah mempersiapkan organisasi yang bersangkutan untuk menghadapi kejadian-kejadian yang tidak dapat diperkirakan sebelumnya. Secara lebih tegas Winardi (1990) menyatakan bahwa fungsi perencanaan mencakup aktivitas-aktivitas manajerial yang mendeterminasi sasaran-sasaran dan alat-alat yang tepat untuk mencapai-sasaran-sasaran tersebut..

Karena keterkaitannya dengan masa depan, maka dengan adanya perencanaan strategis menurut Winardi (1990) mengharuskan para manajer mengambil keputusan-keputusan tentang empat buah elemen fundamental dari perencanaan tersebut, berupa:

- (a) Sasaran-sasaran yang bersifat integral bagi rencana-rencana karena menspesifikasikan kondisi-kondisi masa mendatang yang dianggap dapat memuaskan.
- (b) Tindakan-tindakan berupa strategi yang dipreferensi dan yang dispesifikasi untuk mencapai sasaran-sasaran.
- (c) Sumberdaya yang terdiri dari jenis, jumlah dan spesifikasi sumberdaya yang diperlukan untuk mencapai sasaran-sasaran melalui penganggaran (budgeting).
- (d) Implementasi strategi yang meliputi penugasan dan pengarahan personil perusahaan untuk melaksanakan perencanaan tersebut.

Berkaitan dengan sasaran perusahaan, Peter Drucker (1974) menyatakan bahwa kesulitan pokok dalam menetapkan sasaran-sasaran yang diperlukan bagi perusahaan adalah membuat keputusan bagaimana menempatkan sasaran-sasaran tersebut, karena pertimbangan beberapa faktor, antara lain: (1) cara pengukuran pencapaian sasaran, dan (2) tingkat kesulitan dalam melakukan pengukuran tersebut. Atas dasar hal tersebut Peter Drucker selanjutnya menyatakan bahwa, alat yang tepat untuk pengukuran yang dapat merefleksikan tingkat hingga di mana sasaran-sasaran tersebut dapat tercapai, tergantung kepada situasi dan kondisi perusahaan yang menggunakannya. Mao (1976) secara lebih tegas menyatakan bahwa proses pengukuran efektivitas pencapaian sasaran finansial dari suatu perencanaan menggunakan analisis rasio finansial, sebagai berikut:

Tabel 2.1. Rasio-rasio Pengukur Kinerja Finansial

No	Jenis Rasio	Definisi	Terdiri dari	Rumus
1	Leverage	Rasio yang mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang	Debt-Equity Ratio	$\frac{\text{Total debt}}{\text{Total Equity}}$
			Interest Coverage Ratio	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Interest Expense}}$
			Preferred Divident Coverage Ratio	$\frac{\text{EBIAT}}{\text{Interest} + \text{Preferred Divident}}$
2	Aktivitas	Rasio yang mengukur aktivitas manajemen dilihat dari penjualan dibandingkan dengan aktiva.	Asset Turn Over Ratio	$\frac{\text{Sales}}{\text{Total Asset}}$
3	Profitabilitas	Rasio yang mengukur aktivitas manajemen dilihat dari laba yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi.	Operating Profit Margin	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Total Sales}}$
			Return on Total Asset	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Total Asset}}$
			Return on Total Equity	$\frac{\text{EBIAT-Interst}}{\text{Total Equity}}$
			Return on Common Equity	$\frac{\text{EBIAT-Interst-Pfd Div}}{\text{Common Equity}}$

Dalam konteks penelitian ini, rasio-rasio di atas tidak digunakan seluruhnya akan tetapi disesuaikan dengan yang digunakan baik dalam penyusunan perencanaan strategis PT Telkom (*Corporate Strategic Scenario*) maupun dalam mengukur kinerja finansial divisi, sebagai berikut:

1. Debt to Equity Ratio
2. Debt to Capitalization Ratio
3. Fixed Asset Turnover
4. Return on Asset (ROA)
5. Return on Equity (ROE)
6. Operating ratio (OR)

2.4. KINERJA FINANSIAL DIVISI DALAM PERSPEKTIF PERENCANAAN STRATEGIS

Divisi adalah suatu unit organisasi yang bertanggungjawab terhadap fungsi-fungsi produksi sekaligus pemasaran dari produk tersebut. Dalam konteks sistem pengendalian manajemen (*management control system*) suatu divisi merupakan *profit center* yaitu suatu pusat pertanggungjawaban (*responsibility center*) yang kinerja finansialnya diukur dalam terminologi *profit* (Anthony, Dearden & Bedford, 1989). Pengukuran kinerja dengan menggunakan profitabilitas tersebut dimaksudkan agar pendelegasian wewenang kepada manajer divisi lebih fisibel. Untuk hal ini divisi memiliki kebebasan untuk menetapkan profit tahunan divisi dalam anggaran yang disusunnya, serta melaksanakan program-program untuk mencapai target profit tersebut. Sebagai referensi dalam penyusunan anggaran tahunan, menetapkan profitabilitas untuk suatu tahun serta menyusun program-

program untuk mencapai target profit tersebut, divisi biasanya mengacu kepada perencanaan strategis korporat (*Corporate Strategic Planning*).

Sekalipun mekanisme dari mulai penyusunan budget, penetapan profit hingga upaya-upaya untuk mencapai profit tersebut sudah diskenariokan sedemikian sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam perencanaan strategis, kemampuan divisi untuk mencapai target profit tersebut menurut Anthony, Dearden & Bedford (1989), sangat tergantung kepada:

(1) Tingkat keleluasaan yang dimiliki oleh manajer divisi

Tingkat keleluasaan ini sangat tergantung kepada:

- (a) Sifat dari jabatan; dimana semakin kompleks jabatan, semakin besar keleluasaan yang dibutuhkan untuk pengelolaan divisi tersebut, semakin sulit divisi untuk menyusun dan mencapai sasaran dari profitabilitas ini.
- (b) Tingkat delegasi wewenang yang diterima, dimana semakin besar wewenang yang diterima, semakin besar keleluasaan yang dimiliki, semakin tinggi tingkat pencapaian sasaran yang akan dilakukan oleh divisi.

(2) Tingkat pengaruh yang dimiliki oleh manajer divisi.

Dalam konteks ini adalah semakin tinggi tingkat pengaruh yang dimiliki oleh manajer divisi terhadap variabel-variabel kritis dari kinerja, semakin mudah mengembangkan sistem pengendalian terhadap divisi tersebut.

(3) Tingkat ketidakpastian dalam hubungan dengan variabel-variabel kinerja.

Umumnya faktor ketidakpastian ini berasal dari lingkungan luar organisasi divisi.

Semakin tinggi tingkat ketidakpastian yang dihadapi oleh manajer divisi, semakin sulit manajer divisi menyusun target profitnya dan semakin sulit juga untuk mengukur profit yang dicapai.

(4) Rentang waktu.

Faktor ini berhubungan dengan mekanisme penilaian yang dilakukan terhadap manajer divisi. Jika suatu perencanaan strategis menyediakan basis untuk penilaian terhadap kinerja divisi, seharusnya hal itu mengukur juga pelaksanaan pekerjaan yang sesungguhnya selama periode waktu dari penilaian.

Keseluruhan faktor di atas, menurut **Anthony, Dearden & Bedford** (1989), adalah penyebab munculnya masalah-masalah **inkosistensi** dalam melaksanakan perencanaan strategis dalam suatu perusahaan.

BAB III

OBYEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1. OBYEK PENELITIAN

3.1.1. SEJARAH SINGKAT DAN PROFIL UMUM PT TELKOM

Perusahaan Perseroan (Persero) P.T. Telekomunikasi Indonesia Tbk (“Perusahaan”) pada mulanya merupakan bagian dari “*Post en Telegraafdienst*”, yang didirikan pada tahun 1884 berdasarkan Keputusan Gubernur Jenderal Hindia Belanda No. 7 tanggal 27 Maret 1884 dan diumumkan dalam Berita Negara Hindia Belanda No. 52 tanggal 3 April 1884.

Pada tahun 1991, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991, status Perusahaan diubah menjadi perseroan terbatas milik negara (“Persero”). Perusahaan didirikan berdasarkan akta Notaris Imas Fatimah, S.H., No. 128 tanggal 24 September 1991. Akta pendirian ini disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. C2-6870.HT.01.01.Th.1991 tanggal 19 Nopember 1991 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 210 tanggal 17 Januari 1992, Tambahan No. 5. Anggaran dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan Akta Notaris A. Partomuan Pohan, S.H., LL.M., No. 4 tanggal 10 Januari 2002 tentang perubahan maksud dan tujuan Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Perusahaan, wewenang direksi dan komposisi komisaris Perusahaan. Perubahan terakhir ini telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No.C-00682.HT.01.04 Th.2002 tanggal 15 Januari 2002.

Kegiatan usaha utama Perusahaan adalah menyelenggarakan jasa telekomunikasi dalam negeri, yang meliputi telepon, teleks, telegram, satelit, sirkit langganan, surat elektronik, jasa komunikasi bergerak dan selular. Dalam rangka mempercepat pembangunan sarana telekomunikasi dan menjadikan Perusahaan sebagai operator bertaraf internasional, dan untuk meningkatkan teknologi, pengetahuan dan keahlian para karyawannya, Perusahaan mulai tahun 1995 telah melakukan kerja sama dengan para mitra Kerja Sama Operasi (“KSO”) untuk pengembangan, pengelolaan, dan pengoperasian sarana telekomunikasi melalui pola KSO untuk jangka waktu 15 tahun.

Berdasarkan Undang-Undang No. 3 tahun 1989 mengenai Telekomunikasi, sejak tanggal 1 April 1989, badan usaha Indonesia diizinkan untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi dasar dalam bentuk kerjasama dengan Perusahaan sebagai badan penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri. Badan usaha Indonesia lainnya juga diizinkan untuk secara sendiri-sendiri menyelenggarakan jasa telekomunikasi selain jasa telekomunikasi dasar. Dalam menyelenggarakan jasa telekomunikasi, badan usaha tersebut harus memperoleh izin dari Menteri Perhubungan Republik Indonesia (tanggung jawab atas sektor telekomunikasi dialihkan dari Departemen Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi kepada Departemen Perhubungan pada bulan Maret 1998). Peraturan Pemerintah No. 8 tahun 1993 mengenai penyelenggaraan jasa telekomunikasi mengatur lebih lanjut bahwa kerja sama tersebut dapat dilakukan dalam bentuk perusahaan patungan, kerja sama operasi atau kontrak manajemen dan bahwa badan usaha yang bekerja sama dengan badan penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri harus menggunakan jaringan telekomunikasi badan

penyelenggara. Jika jaringan telekomunikasi tersebut tidak tersedia, Peraturan Pemerintah tersebut mengharuskan kerja sama dilakukan dalam bentuk perusahaan patungan yang dapat membangun jaringan telekomunikasi yang diperlukan.

Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi (“Menparpostel”) Republik Indonesia melalui dua surat keputusannya, keduanya tertanggal 14 Agustus 1995, menegaskan kembali status Perusahaan sebagai badan penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri. Selanjutnya, mulai tanggal 1 Januari 1996, memberikan kepada Perusahaan hak eksklusif untuk menyelenggarakan jasa jaringan tetap lokal dalam negeri (*local wireline* dan *fixed wireless*) untuk jangka waktu minimum 15 tahun dan hak eksklusif untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh dalam negeri untuk jangka waktu minimum 10 tahun. Hak eksklusif tersebut termasuk penyelenggaraan jasa telekomunikasi untuk dan atas nama Perusahaan melalui KSO. Pemberian hak tersebut tidak mempengaruhi hak Perusahaan untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi dalam negeri lainnya.

Pada tanggal 8 September 1999, Pemerintah menerbitkan Undang-Undang No. 36 tahun 1999 mengenai Telekomunikasi sebagai pengganti Undang-Undang No. 3 tahun 1989. Berdasarkan Undang-Undang No. 36, yang berlaku efektif pada tanggal 8 September 2000, penyelenggaraan jasa telekomunikasi meliputi:

- a. Penyelenggaraan jaringan telekomunikasi
- b. Penyelenggaraan jasa telekomunikasi
- c. Penyelenggaraan telekomunikasi khusus

Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, Badan Usaha Swasta dan Koperasi dapat menyelenggarakan jaringan dan jasa telekomunikasi, sedangkan

penyelenggara telekomunikasi khusus dapat diselenggarakan oleh perseorangan, instansi pemerintah dan badan hukum selain penyelenggara jaringan dan atau jasa telekomunikasi.

Berdasarkan Undang-Undang No. 5 tahun 1999, kegiatan yang dapat mengakibatkan terjadinya praktek monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat dilarang. Sehubungan dengan undang-undang tersebut, dikeluarkan Peraturan Pemerintah No. 52 tahun 2000 yang mengatur pengenaan biaya interkoneksi kepada penyelenggara jaringan telekomunikasi asal sehubungan dengan penyelenggaraan jasa telekomunikasi melalui dua penyelenggara jaringan atau lebih.

Siaran pers Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi No.05/HMS/JP/VIII/2000 tanggal 1 Agustus 2000 dan Surat Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi No.1718/UM/VII/2000 tanggal 2 Agustus 2000 perihal ralat siaran pers, menyatakan bahwa masa hak eksklusif yang diberikan kepada Perusahaan untuk menyelenggarakan jasa jaringan tetap lokal dalam negeri (*local wireline* dan *fixed wireless*) dipersingkat sampai dengan Agustus 2002. Sebagai gantinya, penyelenggara baru diminta untuk membayar kompensasi kepada Perusahaan sebesar nilai yang ditaksir oleh penilai independen. Disamping itu, Perusahaan mendapat izin untuk menyelenggarakan jasa telekomunikasi internasional mulai Agustus 2003.

Sesuai siaran pers Menteri Koordinator Perekonomian Republik Indonesia tanggal 31 Juli 2002, ditetapkan bahwa sejak tanggal 1 Agustus 2002, Pemerintah mengakhiri hak eksklusifitas Perusahaan sebagai penyelenggara jaringan tetap lokal dan sambungan langsung jarak jauh. Sejak tanggal 1 Agustus 2002, Pemerintah selaku regulator memberikan izin kepada PT Indonesian Satellite Corporation Tbk

(“Indosat”) untuk menyelenggarakan jaringan tetap lokal dan sambungan langsung jarak jauh (“SLJJ”).

Kantor pusat Perusahaan berkedudukan di Jalan Japati No. 1, Bandung, Jawa Barat. Pada tahun 1996, lima dari tujuh divisi regional Perusahaan mulai dikelola sebagai unit-unit yang terpisah (dikenal sebagai “Unit KSO”) dalam rangka KSO.

Sesuai dengan pasal 3 anggaran dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan Perusahaan, terutama adalah sebagai berikut:

- (1) Maksud dan tujuan Perseroan adalah menyelenggarakan jaringan dan jasa telekomunikasi serta informatika, satu dan lain dengan memperhatikan peraturan perundangan yang berlaku.
- (2) Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, Perusahaan menjalankan kegiatan yang meliputi:
 - (a) Merencanakan, membangun, menyediakan, mengembangkan, mengoperasikan, memasarkan atau menjual, menyewakan dan memelihara jaringan telekomunikasi dan informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.
 - (b) Merencanakan, mengembangkan, menyediakan, memasarkan atau menjual dan meningkatkan layanan jasa telekomunikasi dan informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku.
 - (c) Menjalankan kegiatan dan usaha-usaha lain dalam rangka pemanfaatan dan pengembangan sumber daya yang dimiliki Perusahaan dalam arti seluas-luasnya, dan mengoptimalkan pemanfaatan aktiva tetap Perusahaan, fasilitas

sistem informasi, fasilitas pendidikan dan pelatihan, dan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan.

Berkaitan dengan ekuitas perusahaan, jumlah saham Perusahaan sebelum penawaran umum perdana adalah 8.400.000.000 lembar, terdiri dari 8.399.999.999 lembar saham seri B dan satu lembar saham seri A Dwiwarna yang seluruhnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. Pada tanggal 14 Nopember 1995, Pemerintah RI melakukan penjualan saham Perusahaan melalui penawaran umum perdana (*“Initial Public Offering* atau *“IPO”*) di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, terdiri dari 933.333.000 lembar saham baru seri B dan 233.334.000 lembar saham seri B milik Negara RI. Penawaran juga dilakukan di New York Stock Exchange (*“NYSE”*) dan London Stock Exchange (*“LSE”*) atas 700 juta lembar saham seri B milik Negara RI yang dikonversi menjadi 35.000.000 lembar American Depositary Share (*“ADS”*). Masing-masing ADS mewakili 20 lembar saham seri B.

PT Telkom melakukan konsolidasi atas laporan anak perusahaan yang kepemilikannya mayoritas dan hak pengendalian operasi, yaitu: PT Infomedia(51%), PT Indonusa Telemedia(57,5%), PT Telkomsel(65%), PT Dayamitra (90,32%), PT Graha Sarana Duta(99,99%) dan PT Pramindo Ikat Nusantara (30%).

Pemerintah RI melakukan penjualan saham perusahaan yang dimilikinya secara *block-sale* saham seri B, sehingga pada posisi 31 Desember 2002 komposisi kepemilikan saham PT Telkom sebagai berikut:

Tabel 3.1. Komposisi Pemilikan saham PT Telkom

Pemegang saham	Proporsi Kepemilikan(%)	Jumlah Saham
Saham seri A Dwiwarna Negara Republik Indonesia	100	1
Saham Seri B Negara Republik Indonesia	51,19	5.160.235.355
Masyarakat	48,81	4.919.764.285
Total Seri B	100	10.079.999.640

Sumber PT Telkom (2002)

Pengelolaan perusahaan dilakukan dengan kekuatan SDM sebanyak 34.678 orang (data per 31 Desember 2002) termasuk yang bekerja pada Unit-Unit KSO.

3.1.2. STRUKTUR ORGANISASI

Struktur organisasi PT Telkom terus mengalami perubahan sesuai dengan proses restrukturisasi perusahaan yang tidak pernah berhenti menyesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan usaha. Hal ini menunjukkan bahwa PT Telkom adalah perusahaan yang dinamis dengan tingkat adaptabilitas yang tinggi terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Struktur organisasi yang berlaku saat ini merupakan Keputusan Direksi PT Telkom tanggal 10 September 2002 Nomor KD/49/PS150/Prores-01/2002, yang secara lengkap digambarkan pada Lampiran A. Satu hal penting yang dapat digaris bawahi dari bentuk struktur organisasi perusahaan ini adalah bahwa secara keseluruhan struktur organisasi PT Telkom merupakan gabungan antara struktur yang berbasis fungsional, hirarkis dan divisional. Bahkan dalam kegiatan operasional sehari-hari unsur yang mengarah pada organisasi berbasis proyek dan matriks juga terlihat. Ini dibuktikan dengan adanya unit-unit organisasi lain yang berbasis proyek, seperti **Corporate Planning Group** dan **Corporate Transformation Group**.

Penetapan unit-unit tersebut sebagai organisasi proyek, karena peran organisasi ini yang sangat strategis dalam proses perubahan yang terus dilakukan oleh perusahaan, akan tetapi sifat dari organisasi tersebut tidak permanen. Unsur matriks juga terlihat dari cukup banyaknya pembentukan unit organisasi berbasis kepanitiaan (team work) yang dalam kegiatannya melibatkan unsur-unsur karyawan secara lintas sektoral (cross functional). Kondisi ini memang disadari oleh manajemen PT Telkom. Dalam masa transisi, dimana segala sesuatunya tidak mungkin dirubah secara revolusioner, sangat masuk akal bila struktur organisasi perusahaan membutuhkan langkah langkah penyesuaian yang harus dilalui secara bertahap.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa struktur organisasi PT Telkom berbentuk merupakan campuran dari (1) organisasi berbasis fungsional yang terlihat dari fungsi empat direktur yaitu masing-masing Direktur Bisnis Jaringan, Direktur Bisnis Jasa, Direktur Keuangan dan Direktur SDM dan Bisnis Pedukung, (2) organisasi flat, yang berbasis produk, dan (3) organisasi pusat yang berbasis pada pembentukan SBU-SBU

3.2. METODE YANG DIGUNAKAN

3.2.1. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan dan dikembangkan dengan menggunakan pola pikir induktif dan deduktif. Pola berfikir deduktif merupakan cara berfikir dalam usaha menelaah permasalahan penelitian secara teoritis, sedangkan pola berfikir induktif adalah cara berfikir yang digunakan untuk menarik kesimpulan umum dari data empiris yang diperoleh melalui teknik-teknik pengumpulan data.

Metode penelitian yang digunakan adalah **metode deskriptif** yang akan memberikan gambaran secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antar variabel yang diselidiki (Nazir, 1985).

Sifat dari penelitian ini adalah *ex post facto* yaitu penelitian dilakukan secara empiris dan sistematis, dimana peneliti tidak mempunyai kontrol langsung terhadap variable-variabel independen, karena manifestasi fenomena telah terjadi ataupun jika akan terjadi, fenomena sukar untuk dimanipulasikan (Sugiyono, 1997).

Inferensi tentang hubungan antar variable dibuat tanpa intervensi langsung, tetapi dari variasi yang seiring (*concomittant variation*) dari variabel independen dengan variabel dependen (Kerlinger: 1986).

3.2.2. POPULASI DAN SAMPEL PENELITIAN

3.2.2.1. TARGET POPULASI

Berdasarkan kepada tujuan penelitian, target populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Divisi yang diperlakukan sebagai profit center pada PT Telkom yaitu berjumlah 10 divisi sebagaimana tercantum dalam struktur organisasi.

3.2.2.2. UNIT PENARIKAN SAMPEL

Berdasarkan target populasi sebagaimana telah dinyatakan di atas, unit sampel ditetapkan secara *purposive*, dengan pertimbangan utama adalah divisi tersebut harus

merupakan representasi *core business* perusahaan. Hal ini terkait dengan realitas bahwa sejauh ini fokus dari perencanaan strategis adalah *core business* perusahaan.

Berdasarkan hal di atas, unit penelitian untuk selanjutnya ditetapkan sebagaimana pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.2. Unit Penelitian

Populasi		Sampel	
Jumlah unit	Nama Divisi	Jumlah unit	Nama Divisi
10	KKSO-I	4	Divisi Regional II
	DIVRE-II		Divisi Regional V
	KKSO-III		Divisi Multi Media
	KKSO-IV		Divisi NetWork
	DIVRE-V		
	KKSO-VI		
	KKSO-VII		
	DIV FWA		
	DIV NET		
	DIV MM		

3.2.3. VARIABEL PENELITIAN DAN OPERASIONALISASI VARIABEL

3.2.3.1. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional suatu konsep atau “*construct*” merupakan suatu definisi yang menyatakan secara jelas dan akurat mengenai bagaimana suatu konsep tersebut diukur. Menurut Kerlinger (1986) definisi operasional ini dapat pula dikatakan sebagai penjelasan tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam mengukur suatu konsep. Agar konsep tersebut dapat diukur maka dapat dilakukan dengan cara melihat dimensi perilaku, aspek atau karakteristik yang ditunjukkan oleh suatu konsep.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, definisi operasional dari variabel-variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

- a) Variabel independen adalah Perencanaan Strategis (X) yang didefinisikan sebagai Usaha-usaha disiplin untuk menghasilkan keputusan-keputusan fundamental serta tindakan-tindakan dalam membentuk dan memberi arah kepada aktivitas organisasi..
- b) Variabel dependen adalah **Kinerja Finansial Divisi (Y)** yang didefinisikan sebagai Integrasi yang sistematis dari usaha divisi, kontrol dan evaluasi kinerja finansial dalam kerangka perencanaan strategis. Sesuai dengan unit analisis yang telah ditetapkan, untuk variabel ini empat divisi yang telah dijadikan unit analisis dijadikan sub variabel masing-masing:

Y_1 = Divisi Regional II

Y_2 = Divisi Regional V

Y_3 = Divisi Multimedia

Y_4 = Divisi NetWork

3.2.3.2. OPERASIONALISASI VARIABEL

Berdasarkan definisi operasional masing-masing variabel sebagaimana telah dijelaskan di atas, maka untuk melakukan pengukuran, dimensi, aspek atau karakteristik yang ditunjukkan oleh variabel-variabel tersebut, dioperasionalisasikan sebagaimana terlihat pada tabel di bawah ini, sebagai berikut:

Tabel 3.3. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi Variabel	Sub Variabel	Indikator	Data
Perencanaan Strategis (X)	Usaha-usaha disiplin untuk menghasilkan keputusan-keputusan fundamental serta tindakan-tindakan dalam membentuk dan memberi arah kepada aktivitas organisasi..	Sasaran Kinerja Finansial	Debt to Equity Ratio	Ratio
			Debt to Capitalization Ratio	Ratio
			Fixed Asset Turnover	Ratio
			Return on Asset (ROA)	Ratio
			Return on Equity (ROE)	Ratio
			Operating ratio (OR)	Ratio

Kinerja Finansial Divisi (Y)	Hasil integrasi yang sistematis dari usaha divisi, kontrol dan evaluasi kinerja finansial dalam kerangka perencanaan strategis.	Divisi Regional II (Y₁)	Debt to Equity Ratio	Ratio
			Debt to Capitalization Ratio	Ratio
			Fixed Asset Turnover	Ratio
			Return on Asset (ROA)	Ratio
			Return on Equity (ROE)	Ratio
			Operating ratio (OR)	Ratio
		Divisi Regional V (Y₂)	Debt to Equity Ratio	Ratio
			Debt to Capitalization Ratio	Ratio
			Fixed Asset Turnover	Ratio
			Return on Asset (ROA)	Ratio
			Return on Equity (ROE)	Ratio
			Operating ratio (OR)	Ratio
		Divisi Multi Media (Y₃)	Debt to Equity Ratio	Ratio
			Debt to Capitalization Ratio	Ratio
			Fixed Asset Turnover	Ratio
			Return on Asset (ROA)	Ratio
			Return on Equity (ROE)	Ratio
			Operating ratio (OR)	Ratio
		Divisi Network (Y₄)	Debt to Equity Ratio	Ratio
			Debt to Capitalization Ratio	Ratio
			Fixed Asset Turnover	Ratio

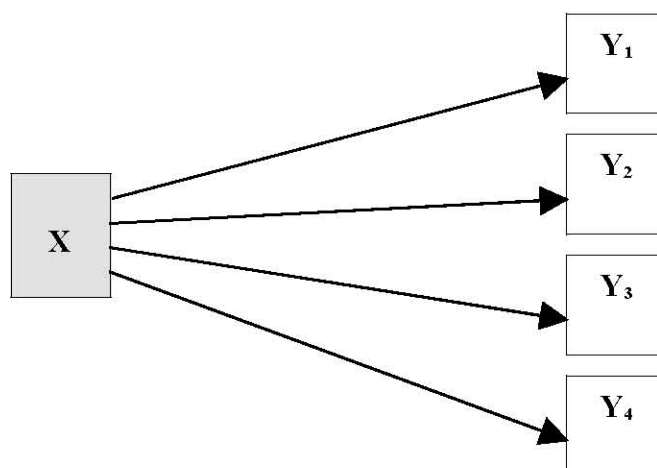
3.2.4. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan:

- a) Studi kepustakaan yang dilakukan melalui berbagai literatur, dokumen-dokumen PT Telkom dan jurnal ilmiah.
- b) Perencanaan Strategis PT Telkom tahun 1998-2002, Laporan Finansial PT Telkom Divisi Regional II, Divisi Regional V, Divisi Multimedia, dan Divisi Network Tahun 1998-2002.

3.2.5. ANALISIS DATA

Berdasarkan kepada paradigma penelitian serta operasionalisasi variabel, hubungan antara variabel dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.3. Hubungan antar variabel

Untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen digunakan analisis **regresi**. Kegunaan dari cara ini adalah untuk melihat apakah naik dan turunnya variabel dependen dipengaruhi oleh keadaan variabel independen, atau untuk meningkatkan keadaan variabel dependen dapat dilakukan dengan meningkatkan variabel independen dan sebaliknya sehingga dengan demikian dapat disimpulkan variabel independen mana yang paling dominan mempengaruhi variabel dependen. Untuk itu model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah model regresi sebagaimana dinyatakan pada rumus berikut:

$$Y = a + bX \quad (\text{Sugiyono, 1997})$$

Untuk mencari nilai a dan b pada regresi sederhana digunakan rumus berikut:

$$a = \frac{(\sum Y_i)(\sum X_i^2) - (\sum X_i)(\sum X_i Y_i)}{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

$$b = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2}$$

Koefisien korelasi antar variabel di atas dihitung dengan rumus:

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - (\sum X_i)(\sum Y_i)}{\sqrt{[n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2] - [(n\sum Y_i^2) - (\sum Y_i)^2]}} \quad (\text{Sugiyono, 1997})$$

Di mana:

Y = Subyek dalam variabel dependen yang diprediksi

a= konstanta

b= koefisien regresi sebagai arah peningkatan atau penurunan variabel dependen

X = Subyek pada variabel independen yang mempunyai nilai tertentu.

3.2.6. PENGUJIAN HIPOTESIS

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji F, dengan rumus statistiknya adalah :

$$F = \frac{R^2 (N - m - 1)}{m (1 - R^2)}$$

Dimana

r = koefisien korelasi

R^2 = koefisien determinasi

N = jumlah populasi

m = jumlah prediktor

Kriteria uji hipotesis dilakukan sebagai berikut:

(1) Terima H_0 Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$

(2) Tolak H_0 Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$

Dimana F tabel adalah nilai F pada tabel distribusi F pada tingkat kepercayaan 0,05 dan derajat bebas $v_1 = m$ dan $v_2 = N - m - 1$

3.3. PENGGUNAAN PROGRAM APLIKASI SPSS FOR WINDOWS VERSI 11.0

Pengolahan dan analisis data serta uji statistik untuk pembuktian hipotesis seluruhnya dilakukan dengan menggunakan program aplikasi SPSS for windows versi 11.0.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. HASIL PENELITIAN

4.1.1. PERENCANAAN STRATEGIS PT TELKOM

4.1.1.1. *Corporate Strategic Scenario*

PT Telkom adalah suatu perusahaan yang telah dikelola dengan cara-cara manajemen modern. Untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pola pengendalian strategis yang konsisten, ditaati dan benar-benar menjadi komitmen seluruh jajaran organisasi sejak dari pimpinan puncak sampai tingkat pelaksana. Untuk tujuan tersebut PT Telkom telah menetapkan apa yang dinamakan *Corporate Strategic Scenario* yang merupakan suatu perencanaan strategis bagi pengembangan perusahaan. *Corporate Strategic Scenario* tersebut harus menjadi acuan dan pedoman dalam pengelolaan seluruh unit yang ada dalam perusahaan mulai dari tingkat nasional (*Corporate Office*) sampai dengan unit terdepan pada masing-masing unit usaha.

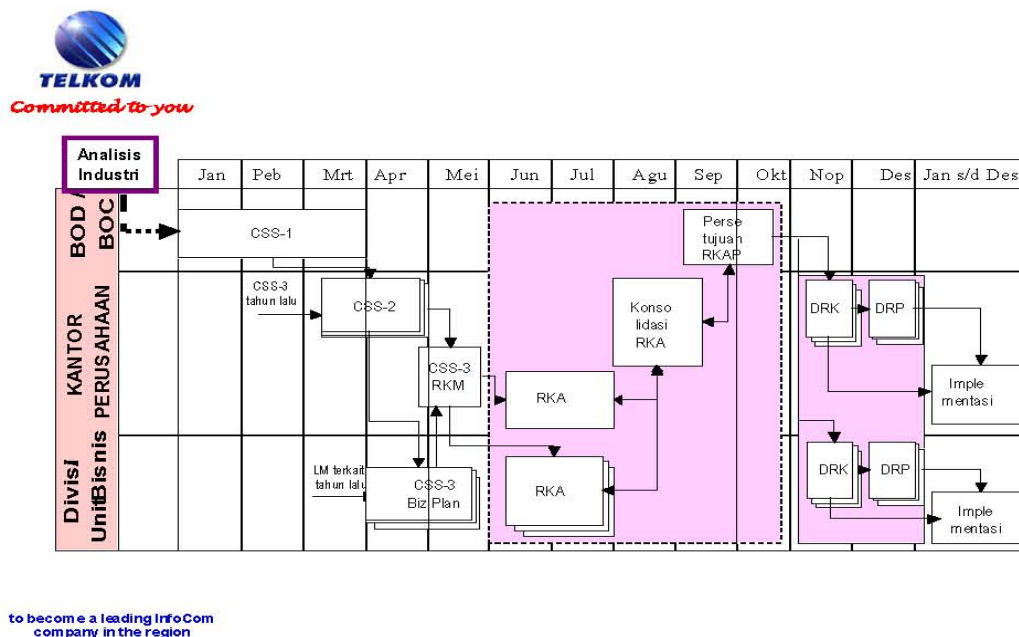
Garis besar pola perencanaan strategis yang ditetapkan melalui *Corporate Strategic Scenario* meliputi hal-hal pokok yaitu:

- (1) Kerangka proses penyusunan strategis (*Strategic Process Framework*), merupakan siklus berkesinambungan yang dimulai sejak kegiatan analisis lingkungan perusahaan, perumusan strategi, penyusunan program strategis sampai dengan kegiatan evaluasi dan pengendalian.

(2) Pembagian tugas dan tanggung jawab pengelolaan strategis (*Strategic Process Responsibility Distribution*) dimana kantor perusahaan hanya menetapkan arah pengembangan strategis sedangkan unit usaha atau divisi membuat rincian rencana bisnis (*business plan*) termasuk rencana operasional perusahaan dengan mekanisme sebagai berikut:

4.1.1.2. Prosedur Penyusunan *Corporate Strategic Scenario*

Penyusunan *Corporate Strategic Scenario* PT Telkom dilakukan melalui proses sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 4.1. dibawah ini, sebagai berikut:



Gambar 4.1. Tahap Kegiatan Perencanaan Strategis Perusahaan

Corporate Strategic Scenario dalam implementasinya terdiri dari:

Corporate Strategic Scenario Level 2 berupa skenario bisnis, kebijakan fungsional dan master plan yang berlaku pada level korporat adalah merupakan penjabaran dari *Corporate Strategic Scenario* Level 1 yang berlaku pada level BOD dan BOC. *Corporate Strategic Scenario* level 2 ini selanjutnya menjadi acuan dalam penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tahunan perseroan.

Corporate Strategic Scenario Level 3 berupa rencana bisnis yang berlaku pada level *Strategic Business Unit* atau divisi-divisi adalah penjabaran dari *Corporate Strategic Scenario* Level 2. Pada *Corporate Strategic Scenario* level 3 ini seluruh rencana bisnis tingkat divisional disusun termasuk proyeksi kinerja finansialnya untuk periode waktu sebagaimana diskenariokan dalam *Corporate Strategic Scenario*, yang selanjutnya dijabarkan kedalam Rencana Kerja dan Anggaran tahunan Divisi.

Peta mekanisme yang digambarkan di atas, memberikan gambaran bahwa secara garis besar pola perencanaan strategis yang berlaku pada PT Telkom meliputi hal-hal pokok pokok, yaitu:

- (a) Berawal dari adanya arahan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang diikuti dengan kegiatan penyusunan *Strategic Corporate Scenario* yang harus diselesaikan pada bulan ke 4 tahun berjalan.
- (b) Kegiatan penyusunan rencana usaha pada tingkat unit usaha yang harus selesai pada bulan ke 6 tahun berjalan.
- (c) Kegiatan penyusunan rencana operasional dan anggaran tahunan, ini harus sudah selesai pada bulan ke 11 tahun berjalan dan diakhiri dengan penyusunan rincian (*breakdown*) rencana operasi dan anggaran dalam sub-sub unit pada bulan ke 12

4.1.1.3. Perumusan Kebijakan Dalam *Corporate Strategic Scenario*

Penyusunan *Corporate Strategic Scenario* menyangkut penulisan dan pendefinisian dari rincian masa depan yang belum jelas dengan menyusun suatu gambaran atau script dari lingkungan organisasi di masa mendatang. Gambaran masa depan itu dijelaskan secara total, dengan memperhatikan semua faktor, termasuk di antaranya adalah teknologi baru, perubahan kependudukan, perubahan pola permintaan dari para konsumen, dijamin dalam suatu situasi yang dapat mendorong terungkapnya permasalahan masa mendatang agar dapat diantisipasi dengan cermat.

Lingkungan yang digambarkan sebuah skenario tentunya memiliki variasi-variasi tertentu sesuai dengan faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terhadap lingkungan itu. Dengan memperhitungkan variasi lingkungan, skenario akan dapat melihat postur perusahaan secara utuh dan kemudian menyesuaikannya dengan perubahan-perubahan lingkungan yang kemungkinan terjadi di masa yang akan datang. Gambaran lingkungan dengan berbagai variasi, menyebabkan manajemen akan memiliki penglihatan yang lebih tajam terhadap kemungkinan penyesuaian perusahaan, tidak saja memperbaiki kemampuan jangka pendek, akan tetapi juga kemampuan dalam jangka panjang.

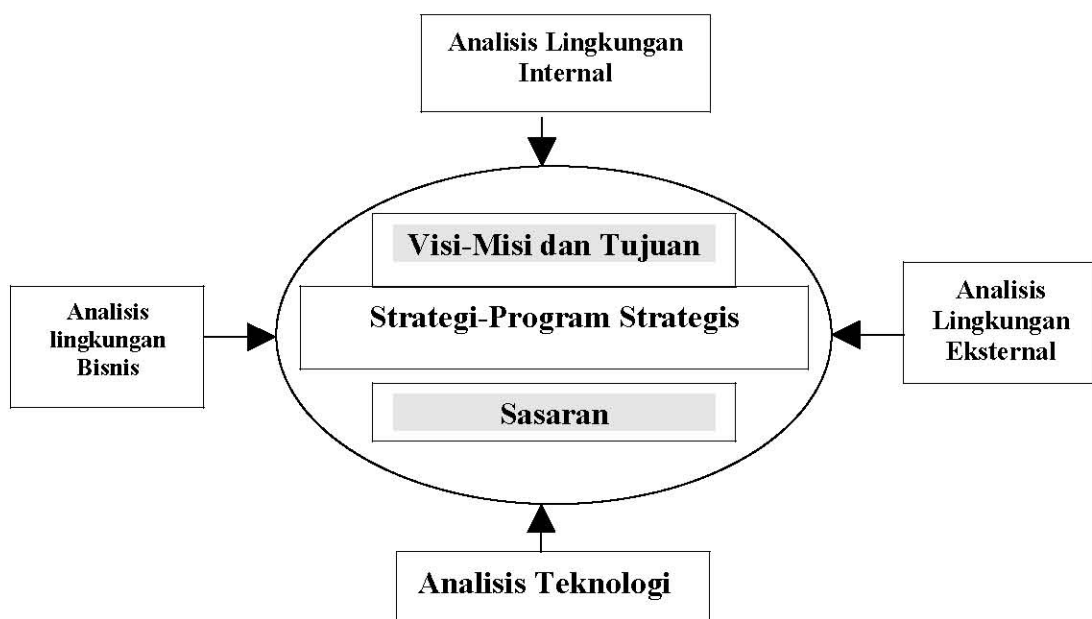
Kesadaran tentang posisi perusahaan yang berada pada lingkungan strategis yang berdimensi global, menyebabkan arah PT Telkom sebagai unsur utama dalam sektor telekomunikasi sangat mempertimbangkan perilaku dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan, dampak perkembangan telekomunikasi dunia dan kepatuhan kepada regulasi pemerintah. Pergeseran misi perusahaan yang lebih berorientasi kepada kaidah-kaidah mekanisme pasar mengharuskan kebijakan perusahaan untuk masa-masa ke depan dari suatu periode, memperhitungkan benar-benar kecenderungan perkembangan ekonomi baik nasional maupun internasional.

Berdasarkan hal tersebut, secara konseptual pola pikir kebijakan dan strategi dalam *Corporate Strategic Scenario* dilandasi dengan analisis dan perkiraan-perkiraan mengenai:

1. Keadaan perusahaan sampai dengan akhir suatu periode (siklus lima tahun) sebagai titik tolak untuk memasuki periode lima tahun berikutnya, baik keberhasilan, kegagalan maupun permasalahan yang dihadapi.

2. Analisis lingkungan strategis yang meliputi perspektif perkembangan global, perkembangan ekonomi regional dan global, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi nasional dan kebijakan pemerintah sektor telekomunikasi, maupun kebijakan internasional di sektor telekomunikasi.
3. Pola perubahan pasar dan struktur industri jasa telekomunikasi dan informasi mendatang sebagai akibat adanya berbagai deregulasi yang menyangkut sektor telekomunikasi maupun sektor-sektor perekonomian dan bisnis umumnya.

Pola pikir di atas, jika digambarkan adalah sebagai berikut:



**Gambar 4.2. Pola Pikir Perumusan Kebijakan PT Telkom
(*Corporate Strategic Scenario*)
(Sumber PT Telkom, 2003)**

Secara teoritis, dari penggambaran pola pikir di atas, jika mengacu kepada model perencanaan strategis dari Bryson (1988) maupun Johnson & Scholes (1993) sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab II, maka *Corporate Strategic*

Scenario PT Telkom adalah suatu model manajemen yang sudah bersifat integratif dan holistik.

4.1.1.4. *Corporate Strategic Scenario 1998-2002 Sebagai Landasan Corporate Strategic Scenario 2003-2007*

Implementasi dari pola pikir di atas pada kondisi riil akan terlihat pada angka-angka perkiraan dalam *Corporate Strategic Scenario 1998-2002* dimana sasaran-sasaran kinerja finansial ditetapkan sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Rasio-Rasio Finansial
Sebagai Sasaran Kinerja Finansial PT Telkom (1998-2002)**

Sasaran		Tahun				
		1998	1999	2000	2001	2002
I	Rasio Finansial					
1	DER	0.07	0.08	0.06	0.06	0.04
2	Debt to Capitalization	0.71	0.70	0.63	0.49	0.41
3	FATO	2.43	2.43	2.12	2.12	2.12
4	ROA	0.10	0.10	0.11	0.13	0.14
5	ROE	0.20	0.23	0.25	0.28	0.29
6	OR	0.43	0.43	0.44	0.47	0.45
7	FATO	2.43	2.43	2.12	2.12	2.12

Sumber : PT Telkom (2003)

Berdasarkan keseluruhan rasio finansial di atas, dua indikator yaitu DER dan ROE memiliki posisi yang sangat menentukan. DER biasanya digunakan untuk

mengukur struktur modal optimal yang harus dicapai oleh perusahaan sedangkan ROE digunakan untuk mengukur kemampulabaan modal sendiri. Leverage yang tinggi menunjukkan resiko yang tinggi. Resiko tersebut nampak dalam perubahan ROE dari satu interval waktu ke interval waktu berikutnya. Dari uji regresi yang digunakan untuk mengukur perubahan tersebut, indikator-indikator penting dari uji regresi adalah sebagaimana dinyatakan pada tabel di bawah ini:

Determinan	Nilai
Konstanta a	0,370
Koefisien regresi b	-1,932
Persamaan regresi	$Y_3 = 0,370 - 1,932X$
Koefisien korelasi (r)	-0,780
Nilai r tabel pada tingkat kepercayaan α 95% dengan n =5	0,878
KD (R ²)	60,80%

Tabel di atas, menetapkan persamaan regresi dengan ROE sebagai variabel dependen dan DER sebagai variabel independen. Persamaan regresi tersebut memperlihatkan bahwa perubahan DER berhubungan negatif dengan variabilitas perubahan dari ROE. Kenaikan DER akan menyebabkan ROE semakin kecil. Sebaliknya penurunan tingkat leverage akan menyebabkan kenaikan dari ROE. Kemampuan leverage untuk meningkatkan ROE dengan melihat koefisien determinasi dari persamaan regresi di atas adalah hingga 60,8%. Hal ini berarti

bahwa DER hanya boleh diturunkan hanya sampai dengan prosentase 60,8%, karena setelah angka tersebut, kemungkinan ROE tidak akan meningkat lagi.

Persamaan regresi di atas sekaligus menjelaskan bahwa PT Telkom dalam menyusun perencanaan strategis benar-benar telah memperhitungkan implikasi setiap kebijakan terhadap posisi finansialnya. Kebijakan untuk tidak meningkatkan hutang adalah strategi yang dipegang selama tahun 1998-2002, dimana hasilnya adalah terjadinya pertumbuhan ROE secara terus menerus pada periode tersebut, sedangkan leverage discenariokan untuk terus diturunkan.

4.1.2. KINERJA FINANSIAL PADA TINGKAT DIVISIONAL

Sasaran kinerja finansial diukur pencapaiannya setiap setelah berakhirnya tahun buku yang bertalian. Data selengkapnya tentang pencapaian kinerja finansial oleh tingkat divisi selama periode 1998-2002, adalah sebagai berikut:

Tabel 4.2. Data tentang Kinerja Finansial Divisi

No	Rasio Finansial	Tahun											
		1998				1999				2000			
		DIVISI											
		Reg II	Reg- V	Net Work	Multi Media	Reg II	Reg- V	Net Work	Multi Media	Reg II	Reg- V	Net Work	Multi Media
1	Debt To Equity Ratio	0.08	0.03	0.24	0.34	0.09	0.04	0.30	0.60	0.10	0.05	0.34	0.71
2	Debt to Capitalizat ion Ratio	0.07	0.03	0.20	0.25	0.08	0.04	0.23	0.37	0.09	0.05	0.26	0.42
3	Fixed Asset Turnover	0.60	0.46	0.33	0.58	0.72	0.60	0.42	0.71	0.87	0.68	0.31	0.48
4	ROA	0.21	0.15	0.05	-0.06	0.25	0.19	-0.01	-0.10	0.28	0.20	0.04	0.01
5	ROE	0.25	0.17	0.07	-0.08	0.29	0.20	-0.01	-0.17	0.32	0.21	0.06	0.02
6	Operating ratio	0.45	0.50	0.81	1.00	0.47	0.53	1.05	0.88	0.49	0.54	0.75	1.04

		2001				2002			
		Reg II	Reg. V	Net Work	Multi Media	Reg II	Reg. V	Net Work	Multi Media
1	Debt To Equity Ratio	0.07	0.09	0.05	0.10	0.15	0.14	0.50	0.24
2	Debt to Capitalization Ratio	0.06	0.08	0.05	0.09	0.13	0.12	0.33	0.15
3	Fixed Asset Turnover	1.06	0.80	0.41	1.77	0.92	0.42	0.59	1.28
4	ROA	0.30	0.21	0.10	0.40	0.30	0.21	0.13	0.34
5	ROE	0.32	0.23	0.10	0.44	0.36	0.24	0.20	0.55
6	Operating ratio	0.58	0.59	0.66	0.60	0.46	0.56	0.43	0.52

Sumber: PT Telkom 2003

4.2. PEMBAHASAN

4.2.1. PENCAPAIAN SASARAN CSS OLEH DIVISI-DIVISI

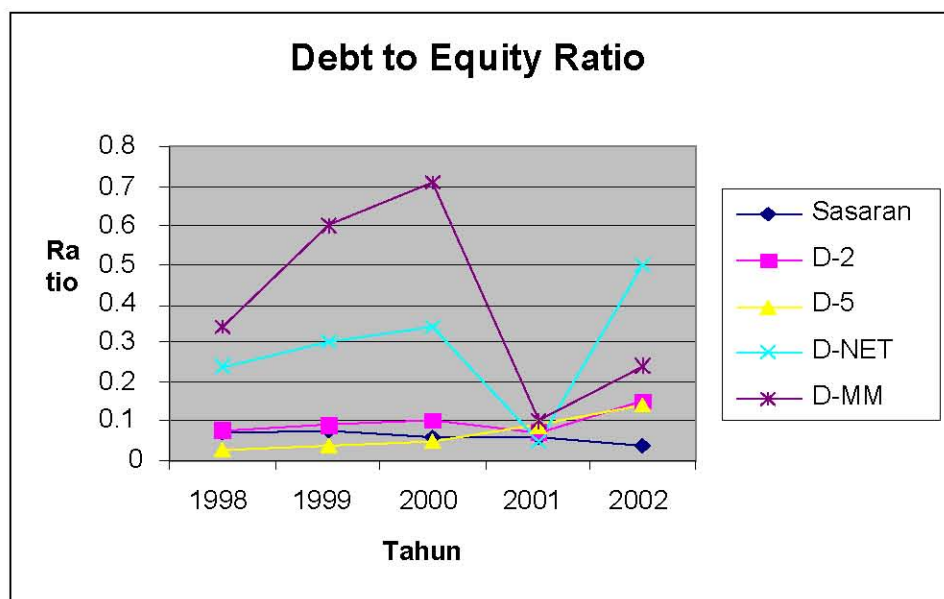
Dari data realisasi rasio keuangan yang dicapai oleh empat divisi yang diteliti tersebut diatas dapat dikemukakan hal-hal menonjol sebagai berikut:

1) Pencapaian sasaran DER

Rasio ini menggambarkan perbandingan utang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan yang menunjukkan kemampuan modal sendiri perusahaan untuk memenuhi kewajibannya. Pada tahun 1998 – 2002, PT Telkom menetapkan sasaran berkisar antara 4 – 8% , artinya bahwa setiap Rp.1,00 hutang dijamin dengan Rp. 12,00- s/d Rp.25,00 ekuitas.

Pencapaian DER pada Divisi Multimedia menunjukkan deviasi yang besar dan puncaknya pada tahun 2001 karena adanya peningkatan pembangunan sarana produksi pada tahun tersebut disamping sudah mulai memupuk laba. Demikian pula untuk Divisi Network pencapaian DER jauh diatas sasaran CSS dan

tertinggi pada tahun 2002 dimana anggaran investasi tahun tersebut cukup besar. Adapun pencapaian DER dari masing-masing Divisi dapat dilihat pada gambar 4.3. di bawah:

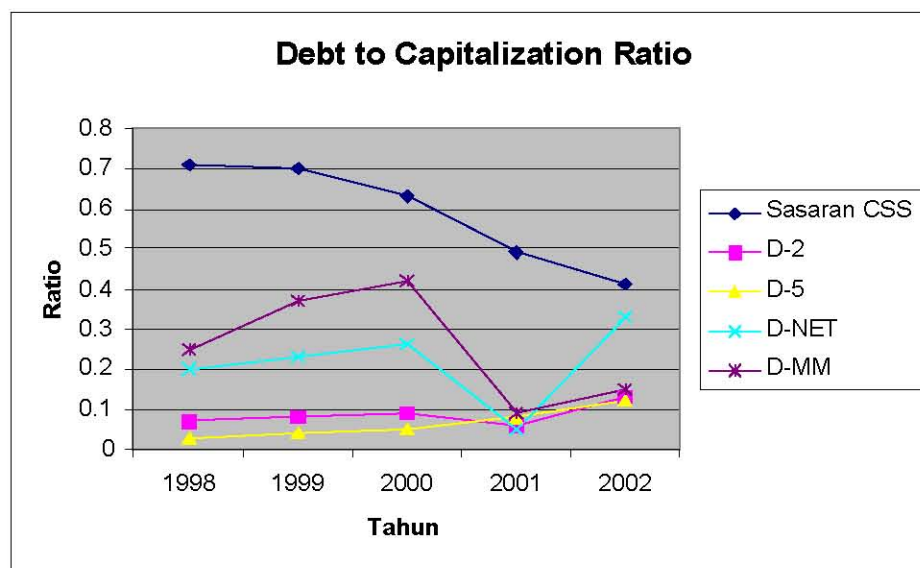


Gambar 4.3. Sasaran dan Realisasi Debt to Equity Ratio Tahun 1998 - 2002

2) Pencapaian sasaran DCR

Semua divisi sampai tahun 2002 mempunyai Debt to Capitalization Ratio lebih rendah daripada sasaran CSS. Hal ini menunjukkan bahwa hutang yang diperoleh Telkom digunakan untuk membiayai investasi di tingkat Kantor Perusahaan (multi Divisi). Adapun pencapaian DCR dari masing-masing Divisi bervariasi dan paling rendah Divisi Regional V dan menyusul Divisi

Regional II yang pertumbuhan assetnya rendah ,sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4.4. di bawah:



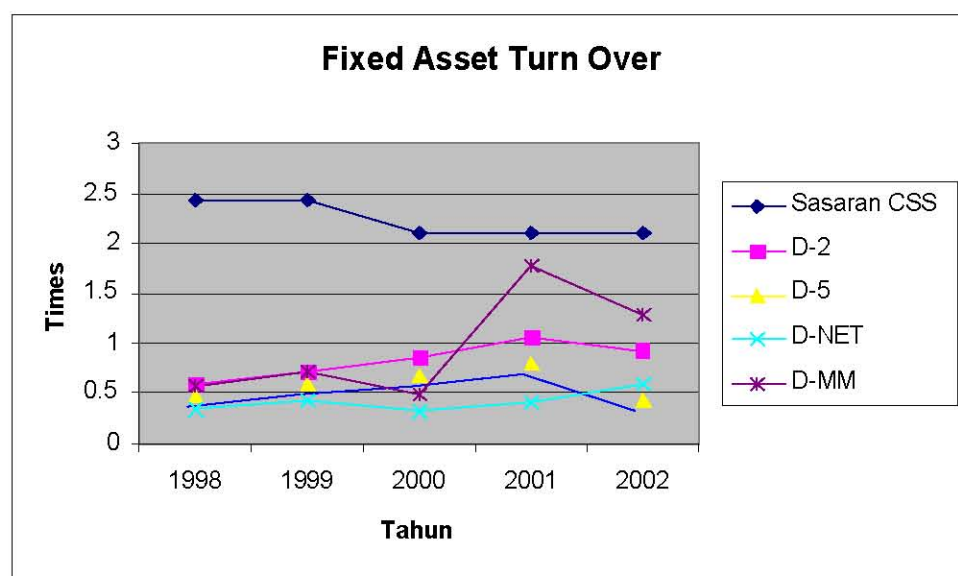
Gambar 4.4. Sasaran dan Realisasi Debt to Capitalization Ratio Tahun 1998 - 2002

Dari data tersebut terlihat bahwa Divisi Network pada tahun 2002 melakukan ekspansi dengan mengambil dana hutang, sedangkan divisi lainnya relatif tetap.

3) Pencapaian sasaran FATO

Fixed Assets Turn Over yang ditargetkan oleh PT Telkom sebagaimana ditetapkan dalam CSS tidak dapat dipenuhi oleh Divisi-divisi. Hal ini menunjukkan bahwa penjualan yang dicapai oleh masing-masing Divisi tidak

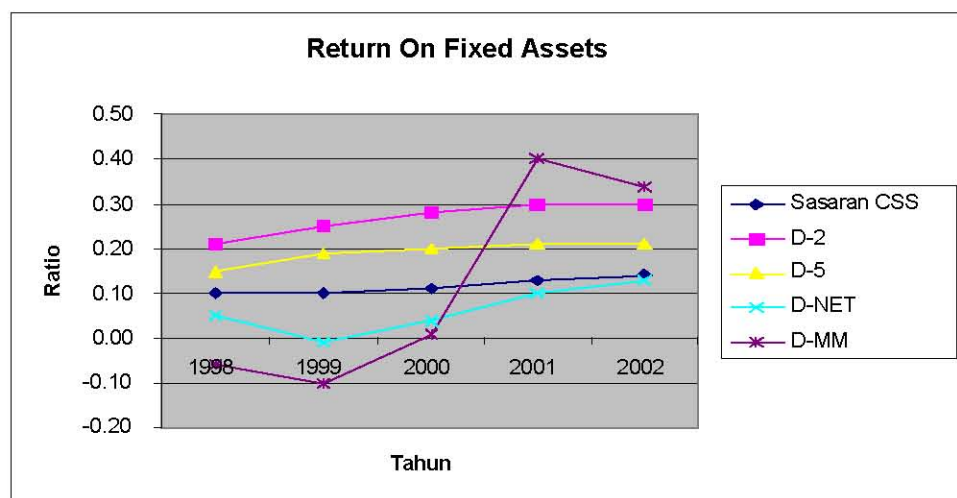
sesuai dengan yang direncanakan. Hal ini dapat dilihat pada gambar 4-5 berikut :



Gambar 4.5. Sasaran dan Realisasi Fixed Asset Turn Over Tahun 1998 – 2002

4) Pencapaian ROA

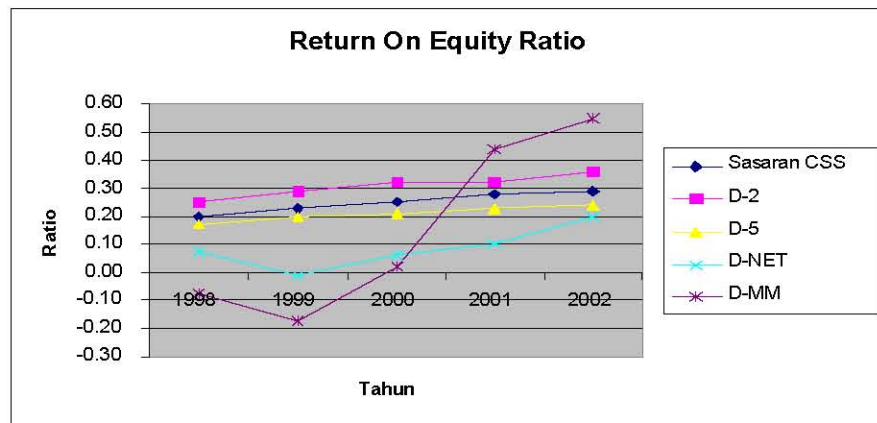
Divisi Multimedia pada tahun 1998 dan 1999 membukukan kerugian, namun kemudian tumbuh pada tahun 2001 namun menurun kembali pada tahun 2002. Demikian pula Divisi Network pencapaian ROA masih dibawah sasaran perusahaan. Sedangkan Divisi Regional II dan Divisi Regional V untuk tahun 1998 sampai dengan 2002 relatif pertumbuhannya sejalan dengan sasaran CSS, sebagaimana gambar 4-6 dibawah ini.



Gambar 4.6. Sasaran dan Realisasi Return on Fixed Assets Ratio Tahun 1998 - 2002

5) Pencapaian ROE

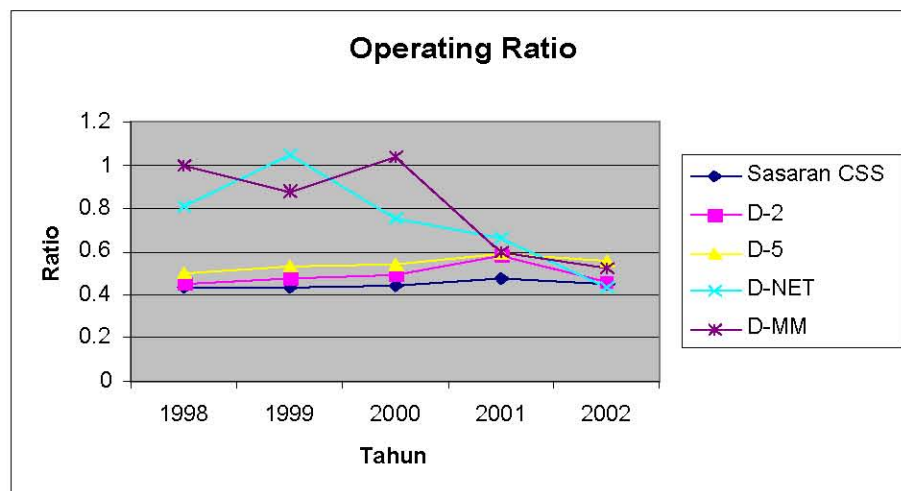
Sasaran Return on Equity PT Telkom sejalan dengan pertumbuhan dari masing-masing Divisi, namun khusus Divisi Network tumbuh pesat mulai tahun 2000 sebagaimana dapat dilihat pada gambar 4-6 berikut:



Gambar 4.7. Sasaran dan Realisasi Return on Equity Ratio Tahun 1998 - 2002

6) Pencapaian OR

Pencapaian Operating Ratio semua Divisi diatas sasaran CSS dan pertumbuhan masing-masing Divisi untuk tahun 1998 – 2002 relatif sejalan dengan target kecuali Div MM dan Div Network yang cenderung turun mulai tahun 2000.



**Gambar 4.8. Sasaran dan Realisasi Operating Ratio
Tahun 1998 – 2002**

4.2.2. UJI DATA

Berdasarkan data kinerja finansial divisi-divisi tersebut, harus dilakukan uji data untuk melihat sejauh mana model regresi bisa digunakan pada hubungan antar variabel penelitian. Dari pengolahan data dengan menggunakan program SPSS (hasil selengkapnya terdapat pada lampiran B) didapatkan output sebagai berikut:

- (a) Hubungan variabel sasaran kinerja finansial (X) dengan kinerja finansial divisi Regional V (Y_2) dan Divisi Network (Y_3) harus dikeluarkan dari analisis karena probabilitas dari nilai F (perbandingan variance) untuk kedua variabel ini ≥ 0.1 . Untuk kedua divisi ini, model regresi tidak bisa dipergunakan.
- (b) Hubungan sasaran kinerja finansial (X) dengan kinerja finansial divisi Regional II (Y_1) dan Divisi Multimedia (Y_4) bisa dilanjutkan karena probabilitas dari nilai F (perbandingan variance) untuk kedua variabel ini ≤ 0.05 .

4.2.3. UJI HIPOTESIS

Bagian ini adalah analisis terhadap hasil penelitian, terutama yang berkaitan dengan pembuktian terhadap pendugaan-pendugaan yang telah dinyatakan dalam hipotesis penelitian. Pengolahan data yang berkaitan dengan uji hipotesis ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS yang hasil selengkapnya terdapat pada lampiran B. Selanjutnya, sebagai rancangan uji hipotesis, keseluruhan hipotesis dibuat hipotesis nol (H_0) dan Hipotesis Alternatif (H_1) secara berurut sebagai berikut:

Hipotesis yang menyatakan bahwa “terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**”. Dari hipotesis tersebut penetapan H_0 dan H_1 adalah sebagai berikut:

H_0 : “Tidak terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**”

H_1 : Terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**

Hasil regresi dengan menggunakan program SPSS didapatkan determinan-determinan yang berkaitan dengan pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial divisi, sebagai berikut:

(1) Divisi Regional II

Determinan	Nilai
Konstanta a	6,430
Koefisien regresi b	-1,173
Persamaan regresi	$Y_1 = 6,430 - 1,173X$
Koefisien korelasi (r)	-0,915
Nilai r tabel pada tingkat kepercayaan α 95% dengan $n = 5$	0,878
KD (R²)	83,80%

Interpretasi terhadap data di atas adalah sebagai berikut:

(a) Koefisien Korelasi

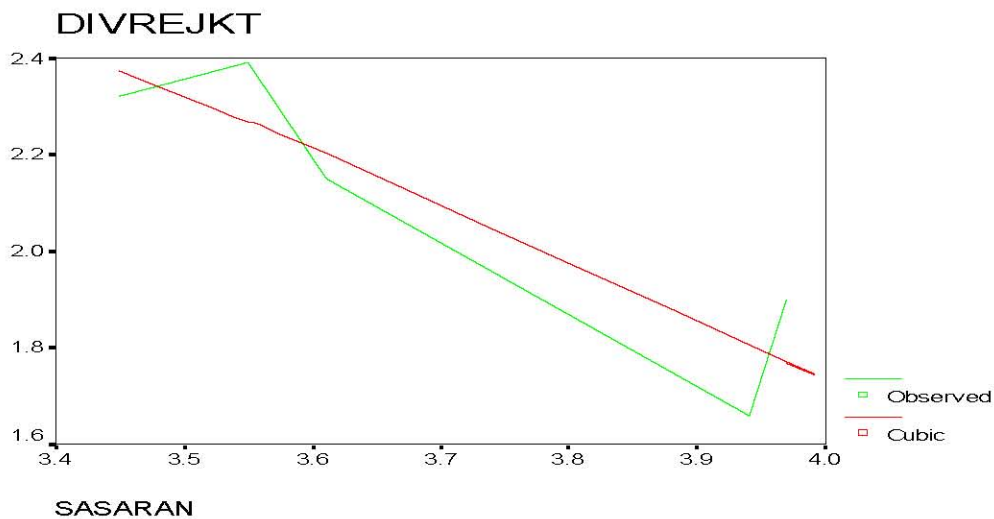
Koefisien korelasi dari variabel perencanaan strategis terhadap kinerja finansial Divisi Regional II sebesar -0,915 yang lebih besar dari nilai r tabel = 0,878 pada tingkat kepercayaan α 95% dengan $n = 5$ menunjukkan korelasi negatif yang sangat kuat di antara kedua variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja finansial Divisi Regional II benar-benar didasarkan kepada perencanaan strategis sekalipun dalam hubungan yang negatif yang artinya jika sasaran kinerja finansial dalam perencanaan strategis ditingkatkan maka kinerja finansial divisi akan menurun.

(b) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (KD) kedua variabel penelitian untuk Divisi Regional II adalah 83,8%. Hal ini berarti bahwa kinerja finansial divisi ini dibentuk atas dasar perencanaan strategis, dimana arahan-arahan dan kebijakan yang tertuang dalam perencanaan strategis 83,8% menjadi referensi bagi kinerja finansial divisi ini. Sisanya sebesar 16,20% adalah faktor lain.

(c) Persamaan Regresi

Pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial Divisi Regional Jakarta dapat digambarkan dalam kurva sebagai berikut:



Gambar 4.9. Garis Regresi
Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial
Divisi Regional II Jakarta

Garis regresi di atas dibentuk dari persamaan $Y_1 = 6,430 - 1,173X$. Dalam gambar di atas Kinerja Finansial Divisi Regional II direpresentasikan oleh pergerakan sumbu Y dan Perencanaan Strategis dalam pergerakan sumbu X. Karena koefisien regresi perencanaan strategis bernilai negatif, maka setiap kenaikan 1% dari variabel ini akan menyebabkan terjadinya penurunan terhadap kinerja finansial Divisi Regional II sebesar 1,173%. Angka konstanta 6,430 menunjukkan bahwa tanpa perencanaan strategis seluruh rasio finansial yang menjadi pengukur kinerja adalah 6,43%.

(d) Uji F:

Uji hipotesis dilakukan dengan uji F, dimana dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS, nilai F untuk kedua variabel adalah sebesar 15,502.

Nilai F tabel untuk tingkat kepercayaan $\alpha = 95\%$ dengan DF = 1-3 adalah 10,13. Dengan demikian karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 yang menyatakan bahwa “Tidak terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **ditolak** dan H_1 yang menyatakan “terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **diterima**.

(2) Divisi Regional V

Uji data sebagaimana yang telah dilakukan di atas sudah mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel memiliki nilai F yang tidak signifikan karena probabilitasnya ≥ 0.1 . Hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan probabilitas nilai F ini adalah 0,186 sedangkan koefisien korelasi yang bertalian adalah $-0,702 < \text{nilai } r \text{ tabel} = 0,878$ pada tingkat kepercayaan $\alpha 95\%$ dengan $n = 5$. Dengan demikian H_0 yang menyatakan bahwa “Tidak terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **diterima** dan H_1 yang menyatakan “terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **ditolak**.

(3) Divisi Multi-Media

Hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS menunjukkan determinan-determinan sebagai berikut:

Determinan	Nilai
Konstanta a	10,478
Koefisien regresi b	-2,101
Persamaan regresi	$Y_3 = 10,478 - 2,101X$
Koefisien korelasi (r)	-0,888
Nilai r tabel pada tingkat kepercayaan α 95% dengan $n = 5$	0,878
KD (R ²)	78,80%

Interpretasi terhadap data di atas adalah sebagai berikut:

(a) Koefisien Korelasi

Koefisien korelasi dari variabel perencanaan strategis terhadap kinerja finansial Divisi Multi-Media sebesar -0,888 yang lebih besar dari nilai r tabel = 0,878 pada tingkat kepercayaan α 95% dengan $n = 5$ menunjukkan kuatnya korelasi di antara kedua variabel tersebut. Hal ini berarti bahwa kinerja finansial Divisi Multi-Media sangat kuat dipengaruhi oleh perencanaan strategis sekalipun dalam hubungan yang negatif. Interpretasi lebih lanjut terhadap koefisien korelasi untuk divisi multi media ini adalah setiap kenaikan dari sasaran kinerja finansial akan menurunkan kinerja finansial divisi ini.

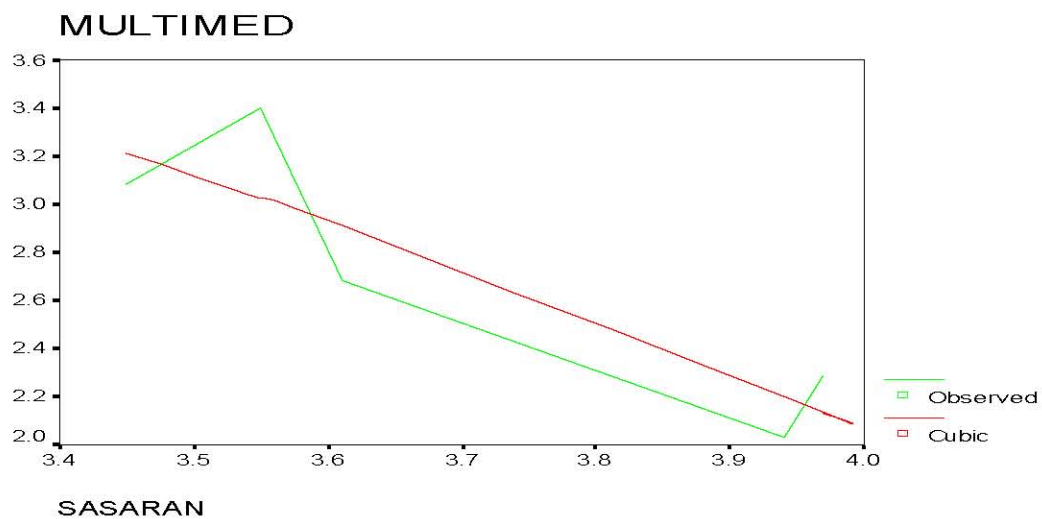
(b) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (KD) kedua variabel penelitian untuk Divisi Multi Media adalah 78,80%. Hal ini berarti bahwa kinerja finansial divisi ini dibentuk atas dasar perencanaan strategis, dimana arahan-arahan dan kebijakan yang tertuang dalam

perencanaan strategis 78,80% menjadi referensi bagi kinerja finansial divisi ini. Sisanya sebesar 21,20% adalah karena faktor lain.

(c) Persamaan Regresi

Pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial Divisi Multi Media dapat digambarkan dalam kurva sebagai berikut:



Gambar 4.10. Garis Regresi
Pengaruh Perencanaan Strategis Terhadap Kinerja Finansial
Divisi Multi-Media

Garis regresi di atas dibentuk dari persamaan $Y_3 = 10,478 - 2,101X$. Dalam gambar di atas Kinerja Finansial Divisi Multi-Media direpresentasikan oleh pergerakan sumbu Y dan Perencanaan Strategis dalam pergerakan sumbu X. Karena koefisien regresi perencanaan strategis bernilai negatif, maka setiap kenaikan 1% dari variabel ini akan menyebabkan terjadinya penurunan terhadap kinerja finansial Divisi Multi-Media sebesar 2,101%. Angka konstanta 10,478 menunjukkan bahwa

tanpa perencanaan strategis seluruh rasio finansial yang menjadi pengukur kinerja untuk divisi Multi-Media adalah 6,43%

(d) Uji F:

Uji hipotesis dilakukan dengan uji F, dimana dari hasil pengolahan data dengan menggunakan program SPSS, nilai F untuk kedua variabel adalah sebesar 11,168. Nilai F tabel untuk tingkat kepercayaan $\alpha = 95\%$ dengan $DF = 1-3$ adalah 10,13. Dengan demikian karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka H_0 yang menyatakan bahwa “Tidak terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **ditolak** dan H_1 yang menyatakan “terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **diterima**.

4) Divisi Network

Sama halnya dengan divisi regional V, pada divisi network uji data mengindikasikan bahwa hubungan antar variabel memiliki nilai F yang tidak signifikan karena probabilitasnya ≥ 0.1 . Hasil perhitungan dengan program SPSS menunjukkan probabilitas nilai F ini adalah 0,990 sedangkan koefisien korelasi yang bertalian adalah $-0,008 < \text{nilai } r \text{ tabel} = 0,878$ pada tingkat kepercayaan $\alpha 95\%$ dengan $n = 5$. Dengan demikian H_0 yang menyatakan bahwa “Tidak terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **diterima** dan H_1 yang menyatakan “terdapat pengaruh perencanaan strategis terhadap kinerja finansial **divisi**” harus **ditolak**.

4.2.4. ANALISIS PENGARUH PERENCANAAN STRATEGIS TERHADAP KINERJA FINANSIAL DIVISI

Keseluruhan rasio yang digunakan sebagai alat ukur kinerja finansial divisi mencerminkan leverage, aktivitas dan profitabilitas dari divisi-divisi tersebut. Dua divisi yaitu divisi Regional V dan Divisi Network menunjukkan inkonsistensi terhadap perencanaan strategis perusahaan. Sebaliknya bagi kedua divisi lainnya yaitu Divisi Regional II dan Divisi Multimedia, kinerja finansial yang ditunjukkan benar-benar sesuai dengan apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan strategis, artinya tidak terdapat *over* maupun *under estimated/stated* dalam kinerja tersebut.

Keterkaitan leverage, aktivitas dan profitabilitas tercermin dalam kemampuan divisi untuk membayar beban bunga dengan tingkat balikan yang dihasilkannya. Untuk kedua Divisi yaitu Divisi Regional II dan Divisi Multimedia, dengan terdapatnya pengaruh dari perencanaan strategis terhadap kinerja finansial kedua Divisi tersebut, tingkat balikan yang dihasilkan selama periode 1998-2002 masih melebihi biaya bunga yang harus dibayar oleh perusahaan. Divisi regional II dengan nilai ROA rata-rata selama periode 1998-2002 sebesar 26,80% menanggung beban bunga sebesar 10,85% sedangkan divisi Multi Media dengan nilai ROA rata-rata pada periode yang sama sebesar 11,80% juga hanya menanggung beban bunga dengan jumlah sebesar 10,85. Dengan demikian untuk kedua divisi tersebut tingkat balikan telah bisa melebihi biaya modal. Hal ini bisa terjadi karena kedua divisi ini dalam membuat rencana investasi benar-benar memperhitungkan segala aspek yang

berkaitan dengan rencana investasi perusahaan sebagaimana ditetapkan dalam perencanaan strategis

Sesuai dengan pendapat dari Bryson & Einweiler (1988), benefit dari adanya suatu perencanaan strategis akan memunculkan kondisi-kondisi (a) Adanya pola berfikir strategis, (b) Seluruh aktivitas selalu dikaitkan dengan masa depan, (c) Keputusan yang dibuat mengandung konsekuensi masa depan, (d) Pengembangan basis yang koheren dan dapat dipertahankan dalam pengambilan keputusan, (e) Kebijakan maksimum pada area-area dalam kontrol organisasi, (f) Memecahkan masalah-masalah utama organisasi, (g) meningkatkan kinerja organisasi (h) Berkaitan dengan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan dan (i) Mengembangkan kerja team dan meningkatkan keahlian. Keseluruhan benefit tersebut belum optimal diperoleh dari adanya *Corporate Strategic Scenario* sebagai perencanaan strategis perusahaan.

Meskipun cakupan substansi strategi dalam CSS PT Telkom telah sampai pada perhitungan kondisi hingga tahun 2007, berpedoman kepada masih terjadinya inkonsistensi pada beberapa divisi sebagaimana telah dijelaskan di atas, evaluasi secara terus menerus, khususnya dalam pengimplementasian strategi, harus tetap dilakukan. Evaluasi juga dimaksudkan untuk melihat derajat fleksibilitas strategi apabila terjadi perubahan mendadak pada lingkungan. Akan tetapi dari kesemua itu, perubahan apapun yang terjadi pada CSS, konsistensi yang harus dilakukan oleh divisi-divisi harus tetap dijaga. Dalam hal ini CSS beserta perubahannya harus tetap dijadikan referensi utama.

Mengingat komposisi divisi perusahaan tersebar di seluruh tanah air, maka sosialisasi terhadap setiap perubahan kebijakan manajemen harus selalu dilakukan. Sosialisasi dan pengkomunikasian substansi strategi berikut segala implikasi perubahan yang ditimbulkannya sangat diperlukan agar implementasi strategi, yang berjangka waktu relatif panjang tidak mengalami hambatan. Proses sosialisasi kepada divisi-divisi yang paling efektif sudah tentu adalah penerapan konsep strategi melalui praktek-praktek manajerial yang positif.

Dalam penyusunan budget Divisi dimana mekanismenya melalui negosiasi antara Kepala Divisi dengan Komite Budget Kantor Perusahaan dan hasil negosiasi tersebut merupakan Kontrak Manajemen, sering tidak melihat sasaran yang telah ditetapkan dalam CSS. Sehingga sasaran finansial Divisi yang ditetapkan sebagai Anggaran tahunan tidak sinkron dengan sasaran perusahaan yang dituangkan dalam CSS.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. KESIMPULAN

Berdasarkan seluruh uraian, analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada keseluruhan bab di muka, kesimpulan yang dapat ditarik adalah sebagai berikut:

- 1) Perencanaan strategis pada PT Telkom yang dikenal dengan nama *Corporate Strategic Scenario (CSS)*. Penyusunan CSS yang didasarkan kepada kesadaran tentang posisi perusahaan yang berada pada lingkungan strategis yang berdimensi global, menyebabkan arah PT Telkom sebagai unsur utama dalam sektor telekomunikasi sangat mempertimbangkan perilaku dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan, dampak perkembangan telekomunikasi dunia dan kepatuhan kepada regulasi pemerintah dalam CSS tersebut. Pergeseran misi perusahaan yang lebih berorientasi kepada kaidah-kaidah mekanisme pasar mengharuskan kebijakan perusahaan untuk masa-masa ke depan dari suatu periode, memperhitungkan benar-benar kecenderungan perkembangan ekonomi baik nasional maupun internasional. Berdasarkan hal tersebut, secara konseptual pola pikir kebijakan dan strategi dalam *Corporate Strategic Scenario* dilandasi dengan analisis dan perkiraan-perkiraan mengenai (a) Keadaan perusahaan sampai dengan akhir suatu periode (siklus lima tahun) sebagai titik tolak untuk memasuki periode lima tahun berikutnya, baik keberhasilan, kegagalan maupun permasalahan yang dihadapi (b) Analisis lingkungan strategis yang meliputi

perspektif perkembangan global, perkembangan ekonomi regional dan global, kemajuan teknologi, perkembangan ekonomi nasional dan kebijakan pemerintah sektor telekomunikasi, maupun kebijakan internasional di sektor telekomunikasi.

(c) Pola perubahan pasar dan struktur industri jasa telekomunikasi dan informasi mendatang sebagai akibat adanya berbagai deregulasi yang menyangkut sektor telekomunikasi maupun sektor-sektor perekonomian dan bisnis umumnya.

2) Kinerja finansial Divisi-divisi tahun 1998-2002 yang diukur melalui 6 (enam) rasio keuangan yaitu Debt to Equity Ratio, Debt to Capitalization Ratio, Fixed Assets Turnover, Return on Assets, Return on Equity dan Operating Ratio, menunjukkan bahwa umumnya target perusahaan yang dituangkan pada CSS tidak sejalan dengan yang direalisasikan oleh Divisi-divisi.

3) Uji data yang dilakukan untuk melihat sejauh mana kinerja finansial yang dihasilkan oleh divisi-divisi berkorelasi dengan perencanaan strategis, memperlihatkan bahwa :

a) Kinerja finansial divisi Regional V dan Divisi Network tidak berkorelasi sama sekali dengan perencanaan strategis. Hal ini terlihat dari probabilitas nilai F (perbandingan variance) untuk kedua variabel ini ≥ 0.01 .

b) Kinerja finansial divisi Regional II dan Divisi Multimedia memiliki tingkat korelasi yang signifikan dengan perencanaan strategis. Hal ini terlihat dari probabilitas nilai F (perbandingan variance) untuk kedua variabel ini ≤ 0.05 .

Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja finansial divisi tidak seluruhnya terbukti. Dari

keempat divisi yang diteliti, hanya divisi regional II dan divisi Multi Media yang menunjukkan konsistensi dan komitmen terhadap perencanaan strategis. Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien korelasi masing-masing kedua divisi tersebut sebesar $-0,915$ dan $-0,888$. Dengan demikian hanya divisi ini yang mampu membuktikan kebenaran dari hipotesis tersebut.

4.2. S A R A N

1. Manajemen PT Telkom hendaknya menekankan kembali tentang perlunya sikap konsisten terhadap perencanaan strategis perusahaan pada seluruh jajaran organisasi perusahaan. Untuk itu, disamping adanya sistem perencanaan strategis perlu dibuat sistem implementasi perencanaan strategis serta sistem pengendalian strategis dimana output dari ketiga sistem ini adalah sistem manajemen kinerja (*performance management system*). Sistem manajemen kinerja ini harus memiliki *link* dengan sistem *performance appraisal*, agar unsur koordinasi, komitmen dan konsistensi akan lebih menjadi keperluan seluruh jajaran organisasi dari manajemen puncak hingga level terbawah dalam struktur organisasi perusahaan. Untuk itu harus dilakukan pengkajian terhadap kelayakan sistem *performance appraisal* tersebut.
2. Perencanaan strategis (CSS) PT Telkom memiliki arah pengembangan perusahaan yang secara konseptual masih bersifat garis besar. Banyak faktor yang seharusnya dipertimbangkan sebagai basis untuk penyusunan CSS seperti analisis industri dan persaingan dalam industri belum disentuh dalam CSS. Kondisi persaingan pasca deregulasi UU No.36 tahun 1999 harus dijadikan

pertimbangan bahwa PT Telkom sudah tidak lagi berperan sebagai *monopolist*, dan oleh karenanya segala implikasi dari situasi tersebut harus diakomodasikan dalam CSS.

3. Untuk akademisi, penelitian yang akan datang dapat dilakukan dengan meneliti pengaruh Perencanaan Strategis terhadap Anggaran Divisi-divisi pada PT Telekomunikasi Indonesia Tbk. atau perusahaan-perusahaan lain dengan *nature of business* berbeda. Penelitian ini menarik dilakukan untuk menguji apakah Perencanaan Strategis berkorelasi langsung terhadap perencanaan Divisi-divisi di lingkungan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Ansoff, H.Igor. (1982). *Corporate Strategy*. Middlesex, England. Penguin Books.

Antony N.Robert. et al (1989). *Management Control System*. Homewood, Illinois.

Richard D.Irwin,

Bryson M.J & Einsweiler C.R (eds). (1988). *Strategic Planning for Public Purposes Concepts, Tools and Cases*. Chicago. The Planners Press Of The American Planning Association.

Bryson M.J. (1988). “*Long Range Planning*”. Vol.21, No.1, February, 73:81.

Craven W.David dan Lamb JR W.Charles. (1983). *Strategic Marketing, Cases and*

Applications. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin.

D’Ambrosio A.Charles dan Hodges D.Stewart. (1984). *Principle of Corporate*

Finance. NewYork. McGraw-Hill Inc.

Drucker, Peter F. (1974). *Management Task, Responsibilities, Priorities*, Harper & Row. New York.

Egan. John. (2001). *Relationship Marketing, Exploring Relational Strategies in Marketing*. Harlow, UK.Prentice Hall, Pearson Educational Limited.

Fred Weston J. dan Copeland E Thomas. (1992). *Managerial Finance*. Jakarta. Binarupa Aksara.

Genus, Audley, Flexible. (1995). *Strategic Management*. London. Chapman & Hall.

Hax, Arnold C. dan Nicolas S. Majluf. (1991). *Strategic Management, An*

- Integrative Perspective. Singapore. Prentice Hall.
- Helfert A. Ernich. (1993). *Technique of Financial Analysis*. Jakarta. Erlangga
- Hill, Charles WL dan Gareth R. Jones. (1995). *Strategic Management Theory, An Integrated Approach*, 3rd edition. Boston. Houghton Mifflin Company.
- (<http://ctg.telkom.co.id/add/bulki/3.htm>). 8-06-2003
- Husnan, Suad. (1994). *Dasar-dasar Teori Portfolio dan Analisis Sekuritas di Pasar Modal*. Yogyakarta. UPP AMP YKPN.
- Johnson. Gerry dan Kevan Scholes. (1993). *Exploring Corporate Strategy*, 3rd edition. New Jersey. Prentice Hall.
- Keputusan Direksi Nomor.KD.44/PS150/Prores-00/2002 tanggal 15 Agustus 2002
- Keputusan Dewan Komisaris PT Telkom tanggal 18 Nopember 2002 Nomor. 011/Kep/DK/2002.
- Levin I. Richard. et al (1992). *Quantitative Approaches to Management*. Singapore. McGraw Hill, Inc.
- Mao T. C. James. (1976). *Corporate Financial Decisions*. Palo Alto, CA. Pavan Publishers.
- Nazir. Moh. (1985). *Metode Penelitian*. Jakarta. Ghalia Indonesia.
- O'Connor J. Dennis dan Bueso T. Alberto. (1988). *Managerial Finance*. Englewood Cliffs, NY. Prentice Hall.
- Peraturan Pemerintah No. 52 tahun 2000.
- Porter, Michael E. (1997). *Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Pratt P. Shannon. (1993). *Valuing Small Business and Professional Practices*. Homewood, Illinois. Richard D. Irwin.
- Ruky, Saiful. (1997). *Business Valuation*. Seminar hand-out, Jakarta.
- Satyagraha. Hadi. (November 1993). *Asal Muasal Strategi*, Jurnal Ekonomi dan Industri, Edisi I, Tahun I. PAU Studi Ekonomi UGM Yogyakarta.
- Sugiyono. (1997). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung. Alfabeta.

Supriyono, A. R. (1993). *Manajemen Strategi dan Kebijaksanaan Bisnis*, PFE, Yogyakarta.

Stewart III, Bennet.G, *The Quest for Value*, International Edition, NY, 1991

Strischek Dev, *Management Accounting*, Pavan Publishers, Palo Alto, CA, 1976

Suwarsono. (1995). *Manajemen Strategik, Konsep, Alat Analisa dan Konteks*. Yogyakarta. UPP AMP YPKN.

Undang-Undang No. 36 tahun 1999 tentang Telekomunikasi

Undang-Undang No. 3 tahun 1989

Undang-Undang No. 5 tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat

Van Horne C.James. (1988). *Financial Management and Policy*, Englewood Cliffs NY.

Winardi. (1990). *Asas-asas Manajemen*. Bandung. Mandar Maju.

Young David.S dan O'Byrne F.Stephen. (2001). *EVA dan Manajemen berdasarkan*

Nilai. Jakarta.Penerbit Salemba Empat.

LAMPIRAN A

LAMPIRAN B

HASIL PENGOLAHAN STATISTIK (MEMPERGUNAKAN SPSS)

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SASARAN		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: DIVREJKT

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,915 ^a	,838	,784	,14090

- a. Predictors: (Constant), SASARAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,308	1	,308	15,502	,029 ^a
	Residual	,060	3	,020		
	Total	,367	4			

- a. Predictors: (Constant), SASARAN
b. Dependent Variable: DIVREJKT

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,430	1,106		5,816	,010
	SASARAN	-1,173	,298	-,915	-3,937	,029

- a. Dependent Variable: DIVREJKT

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SASARAN		Enter

- a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable: DIVREV

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,702 ^a	,493	,324	,19574

a. Predictors: (Constant), SASARAN

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,112	1	,112	2,917	,186 ^a
	Residual	,115	3	,038		
	Total	,227	4			

a. Predictors: (Constant), SASARAN

b. Dependent Variable: DIVREV

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,291	1,536		2,794	,068
	SASARAN	-,707	,414	-,702	-1,708	,186

a. Dependent Variable: DIVREV

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SASARAN		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: NETWORK

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,008 ^a	,000	-,333	,35273

a. Predictors: (Constant), SASARAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,000	1	,000	,000	,990 ^a
	Residual	,373	3	,124		
	Total	,373	4			

a. Predictors: (Constant), SASARAN

b. Dependent Variable: NETWORK

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,835	2,768		,663	,555
	SASARAN	-1,011E-02	,746	-,008	-,014	,990

a. Dependent Variable: NETWORK

Regression Multimedia

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	SASARAN		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: MULTIMEDIA

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,888 ^a	,788	,718	,29723

a. Predictors: (Constant), SASARAN

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,987	1	,987	11,168	,044 ^a
	Residual	,265	3	,088		
	Total	1,252	4			

a. Predictors: (Constant), SASARAN

b. Dependent Variable: MULTIMED

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,478	2,332		4,492	,021
	SASARAN	-2,101	,629	-,888	-3,342	,044

a. Dependent Variable: MULTIMED

Regression **DER-ROE**

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	DER ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ROE

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,780 ^a	,608	,478	,02656

a. Predictors: (Constant), DER

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,003	1	,003	4,656	,120 ^a
	Residual	,002	3	,001		
	Total	,005	4			

a. Predictors: (Constant), DER

b. Dependent Variable: ROE

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,370	,057		6,514	,007
DER	-1,932	,895	-,780	-2,158	,120

a. Dependent Variable: ROE

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	,184	,020		9,011	,003
DER	-1,091	,321	-,891	-3,394	,043

a. Dependent Variable: ROA