

ABSTRAK

Dalam era kompetisi dewasa ini, persaingan bisnis telekomunikasi sangat ketat, karena itu Unit KSO IV TELKOM harus melakukan perubahan strategi untuk bertahan dan tetap unggul dalam persaingan di masa kini dan masa datang. Adanya ancaman kompetitor penyelenggara jasa komunikasi tetap dan selular serta permasalahan internal Unit KSO IV seperti dualisme kepemimpinan manajemen, kondisi organisasi eksisting yang tidak sesuai, pengukuran kinerja yang kurang optimal serta rumitnya perjanjian KSO, mengharuskan Unit KSO IV harus melakukan evaluasi dan penyusunan strategi yang lebih baik.

Dalam penyusunan strategi diperlukan suatu proses manajemen strategi, yang diikuti dengan *company direction* yang sesuai dengan visi, misi, strategi dan tujuan perusahaan. Strategi perusahaan harus mempertimbangkan faktor external dan internal agar dapat meningkatkan performansi perusahaan dan *competitive advantage*. Dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan serta mengevaluasi performansi perusahaan, perlu dikaitkan dengan konsep *Balanced ScoreCard*, proses bisnis telekomunikasi dan organisasi yang berorientasi pada pelanggan akan mendukung implementasi strategi perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan alternatif yang menarik sebagai strategi organisasi dalam menghadapi persaingan.. dan merupakan langkah awal untuk mengevaluasi organisasi dan sistem pengukuran kinerja yang diterapkan saat ini.

Untuk dapat menjadi perusahaan yang dapat menjalankan strateginya, Unit KSO IV harus mengelola organisasi dengan berfokus strategi melalui langkah kebijakan yang harus diambil dalam rangka penerapan organisasi berfokus strategi. Prinsip organisasi berfokus strategi sebagaimana yang telah dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, adalah :

1. Menerjemahkan strategi ke dalam operasi, yaitu dengan membuat peta strategi dengan menggunakan kerangka *balanced scorecard*.
2. Menyelaraskan organisasi pada strategi perusahaan

3. Membuat strategi pekerjaan setiap hari setiap orang agar sinergis dengan strategi perusahaan.
4. Membuat strategi sebuah proses yang berkesinambungan,
5. Memobilisasi perubahan melalui kepemimpinan eksekutif.

Penerapan prinsip organisasi berfokus pada strategi dalam proses perancangan, implementasi, dan evaluasi sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard* akan membuat karyawan unit KSO IV mengerti dan menghayati aktivitasnya demi tercapainya visi, misi, dan strategi perusahaan. Selain itu dukungan aplikasi teknologi informasi akan memudahkan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan setiap saat dengan melihat indikator yang muncul di layar monitor.. Hal tersebut akan membuat perusahaan dapat beradaptasi terus menerus dengan perubahan lingkungan usaha, yang pada akhirnya perusahaan dapat bertahan dan memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat.

Kata Kunci : *Balanced ScoreCard*, Organisasi berfokus strategi, Rantai nilai Telekomunikasi

ABSTRACT

In this competition era, the telecommunication business competition is very tight therefore TELKOM KSO Unit IV has to change its strategy to survive and to maintain its competitiveness in the current and future situation. The threat from the competitors of fixed and cellular operators and the internal problem of KSO Unit IV such as the dualism in the management, unfavourable existing organisational condition, less optimal performance measurement and the complication of the KSO Agreement have required the KSO Unit IV to evaluate and to set a better strategy.

The process of strategy management is necessary in setting the strategy, which is followed with the company direction in line with the company's vision, mission, strategy and objectives. The company strategy has to consider both external and internal factors so as to improve the company's performance and the competitive advantage. In formulating and implementing the company's strategy as well as evaluating the company performance it is necessary to relate with the concept of Balanced Scorecard, the telecommunication business process and the customer-oriented organization will support the implementation of the company's strategy.

Balanced Scorecard constitutes an interesting alternative as the organizational strategy in facing the competition and the initial step to evaluate the organization and the performance measurement system that are currently applied. In order to become the organization able to the run its strategy, the KSO Unit IV has to manage its organization focusing on the strategy through the policy action that must be taken in the frame of implementing the strategy-focused organization. The principles of strategy-focused organization as developed by Kaplan and Norton are as the following:

1. Translating the strategy into operation, that is by making the strategy map using the frame of balanced scorecard.
2. Aligning the organization with the company's strategy.

3. Producing day-to-day work strategies of every personnel so that they are in synergy with the company's strategy.
4. Making strategy of a continual process,
5. Mobilizing the changes through executive leadership.

The implementation of principles of the strategy-focused organization in the processes of design, implementation and evaluation of strategic management system based on the Balanced Scorecard will make the employees of the KSO Unit IV understand and realize their activities for the sake of achieving the company's vision, mission and strategies. In addition the support from the application of information technology will ease the evaluation of real time company performance by looking at the indicators appearing in the monitor screen. This will make the company able to continuously adapt with the changes in the business environment, which will eventually make the company survive and win the increasingly tight business competition.

Keyword : Balanced ScoreCard, Strategy Focus Organization, Telco Value Chain.