

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* (Studi Pada PT. Telkom Indonesia Witel Lampung)

Oleh:

Dewi Permatasari¹, Suropto²
¹²Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Lampung
Email: dewi97104@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung bila diukur dengan metode *balance scorecard* yang melihat dari empat perspektif. Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dan sampel yang digunakan adalah karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dengan jumlah sampel 100 responden, yang mana konsumen sebanyak 75 responden sedangkan karyawan sebanyak 25 responden. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif keuangan dinilai sangat baik. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif pelanggan dinilai baik. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif proses bisnis internal dinilai sangat baik. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai sangat baik. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh bahwa hasil pengukuran dengan *balance scorecard* kinerja empat perspektif PT. Telkom Indonesia Witel Lampung secara keseluruhan dinilai sangat baik.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Kinerja Perusahaan, *Balance Scorecard*

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the performance of PT. Telkom Indonesia Witel Lampung when measured by the balanced scorecard method which looks at it from four perspectives. This type of research is descriptive research using a quantitative approach. The population in this study is PT. Telkom Indonesia Witel Lampung and the samples used are employees and consumers of PT. Telkom Indonesia Witel Lampung with a total sample of 100 respondents, of which consumers are 75 respondents while employees are 25 respondents. Data collection techniques through observation, interviews, questionnaires and documentation. The measurement results with the balance scorecard from a financial perspective are considered very good. The measurement results with the balance scorecard from the customer perspective are considered good. The measurement results with the balanced scorecard on the internal business process perspective are considered very good. The measurement results with the balanced scorecard on the growth and learning perspective are considered very good. Based on the results of the study, it was found that the results of the measurement with the performance balance scorecard of the four perspectives of PT. Telkom Indonesia Witel Lampung overall is considered very good.

Keywords: Performance Measurement, Company Performance, *Balance Scorecard*

PENDAHULUAN

Di era saat ini perkembangan bisnis dan teknologi sangatlah pesat sehingga perusahaan harus beradaptasi dan melakukan evaluasi terhadap proses bisnis yang telah dijalankan oleh perusahaannya. Perusahaan dituntut untuk mampu memahami, mengidentifikasi, mengelola, dan melakukan evaluasi atau perbaikan atas proses bisnis yang telah berjalan. Hal ini merupakan suatu kewajiban bagi perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Begitupun dengan perusahaan disektor jasa telekomunikasi yang saat ini menjadi salah satu perusahaan yang terus berkembang dan mempunyai potensi yang sangat besar. Semua perusahaan

telekomunikasi berusaha untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya dan berlomba untuk menunjukkan keunggulan dari perusahaan masing-masing.

Kinerja perusahaan mencerminkan kondisi perusahaan secara keseluruhan selama periode waktu tertentu, yang merupakan prestasi atau hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional yang dilakukan perusahaan dalam mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya perusahaan (Hidayat, 2018). Sedangkan Rakian et al., (2021) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Pengukuran kinerja yang tepat dibutuhkan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Pengukuran kinerja ialah upaya yang dilakukan oleh manajemen guna mengevaluasi hasil aktivitas yang sudah dilaksanakan (Pasaribu, 2018). Salah satu manfaat dari pengukuran kinerja perusahaan ialah sebagai acuan dalam proses pengambilan keputusan serta berguna untuk membantu mengevaluasi kinerja manajemen serta departemen terkait di lingkungan organisasi perusahaan, sehingga memberikan kontribusi untuk keberhasilan dan kemajuan perusahaan dalam mencapai tujuannya (Nugrahayu, 2015).

Sebuah perusahaan tentunya memiliki bagian penting dalam menjalankan kegiatan usahanya seperti bagian keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan operasional. Sistem atau metode pengukuran kinerja perusahaan yang selama ini digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional yang mana hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Namun pada kenyataannya, dengan pesatnya perkembangan usaha saat ini mengukur kinerja hanya dengan melihat dari aspek keuangan saja dirasa kurang efektif dan tidak lagi memadai, sebab pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan menyebabkan perusahaan lebih memfokuskan pada perwujudan kinerja jangka pendek. Oleh karenanya perusahaan dituntut untuk dapat mengukur kinerjanya dengan melihat aspek keuangan dan non-keuangan. Sehingga akan dapat diperoleh suatu informasi yang lengkap atas semua kompetensi perusahaan.

Berdasarkan penjelasan diatas maka dibutuhkan suatu alat analisis untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga hasilnya akan lebih menggambarkan kinerja perusahaan yang sebenarnya. Maka dari itu hadirlah suatu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan dengan konsep *balanced scorecard* (Mega Irawan, 2015). *Balanced scorecard* ialah sebuah alat ukur kinerja yang dapat menyeimbangkan pengukuran kinerja organisasi yang selama ini dianggap sangat condong pada kinerja keuangan. Menurut (Widyastuti et al., 2017) *balanced scorecard* adalah kartu skor yang memperhitungkan semua aspek kinerja perusahaan, termasuk keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran ini bersifat komprehensif dan dapat membantu manajer menentukan kesuksesan di masa depan.

PT. Telkom Indonesia Witel Lampung merupakan kantor cabang dari salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang layanan informasi dan telekomunikasi nomor satu di Indonesia yaitu PT Telkom Indonesia yang berada di Bandar Lampung. Melihat pesatnya perkembangan perusahaan di sektor telekomunikasi, PT Telkom Indonesia Witel Lampung tentunya mengalami persaingan bisnis yang sangat kompetitif dengan perusahaan sejenis. Untuk dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya, PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dituntut untuk melakukan strategi agar dapat bersaing dengan kompetitornya dalam kondisi apapun serta melakukan diferensiasi yang dapat membedakan dengan perusahaan lainnya sehingga dapat menciptakan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan. Selain itu PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dituntut untuk terus melakukan perbaikan kinerja perusahaan sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung bila diukur dengan menggunakan *balance scorecard*.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menggambarkan apa yang sedang terjadi. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan dengan cara menggambarkan dan mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi yang dimaksudkan untuk menganalisis data (Sugiyono, 2017). Populasi dalam penelitian ini adalah PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dan sampel yang digunakan adalah karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dengan jumlah sampel 100 responden, yang mana konsumen sebanyak 75 responden sedangkan karyawan sebanyak 25 responden. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dan kuesioner yang disebarkan ke karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung. Data sekunder diperoleh dari website perusahaan. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah uji validitas data dan uji reliabilitas data. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *likert*.

Tabel 1 Definisi Operasional

No	Variabel	Indikator	Formula Pengukuran Skala	Skala Komprehensif
1.	Kinerja Perspektif Keuangan	Tingkat Pencairan Piutang Pelanggan Kinerja Keuangan Berdasarkan Persepsi	Persentase Pencairan Piutang Pelanggan Tiap Bulannya Survey Kinerja Keuangan Kepada Karyawan	25%
2.	Kinerja Perspektif Pelanggan	Kepuasan Konsumen	Survey Kepuasan Konsumen (Atribut Produk, Hubungan Dengan Pelanggan dan Loyalitas Pelanggan)	25%
3.	Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	Proses Inovasi, Proses Operasi, Layanan Purna Jual.	Survey Proses Bisnis Internal (Inovasi, Operasi dan Layanan Purna Jual)	25%
4.	Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Kepuasan Karyawan	Survey Kepuasan Karyawan (Kapabilitas Karyawan, Kapabilitas Sistem Informasi Serta Motivasi, Pemberdayaan dan Keseleraan)	25%

Sumber : data diolah penulis (2022)

Perhitungan skor masing-masing perspektif diperoleh dengan cara sebagai berikut.

1. Setiap indikator diberi persentase pembobotan secara proporsional.
2. Menghitung poin yang diperoleh berdasarkan target yang telah ditentukan perusahaan dengan cara pencapaian target.
3. Menghitung skor yang diperoleh, yaitu hasil perkalian bobot dengan poin yang dicapai.
4. Menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif.

Tabel 2 Kategori Penilaian *Balance Scorecard*

Kriteria	Skor (%)
Sangat Baik	81 – 100
Baik	61 – 80
Sedang	41 – 60
Buruk	21 – 40
Sangat Buruk	0 – 20

Sumber : data diolah penulis (2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil dari pengolahan data yang telah diperoleh maka hasil penelitian dari masing-masing perspektif *balance scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan adalah kinerja keuangan berdasarkan persepsi dan persentase tingkat pencairan piutang pelanggan. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25% dan dibagi rata-rata untuk 2 indikator, sehingga masing-masing indikator sebesar 12,5%.

Tabel 3 Kinerja Perspektif Keuangan

Indikator	Target	Pencapaian	Point Diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	1	2	3	4	3 x 4 = 5
Kinerja Keuangan Berdasarkan Persepsi	5	4,11	82,2	0,125	10,275
Tingkat Pencairan Piutang Pelanggan	100	97,24	97,24	0,125	12,155
			Jumlah	25	22,43

Sumber : data diolah penulis (2022)

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebar oleh peneliti menunjukkan bahwa pencapaian kinerja keuangan berdasarkan persepsi mencapai 4,11 atau berada pada posisi baik. Sedangkan berdasarkan formula perhitungan pada *balance scorecard* kinerja keuangan berdasarkan persepsi ini mendapatkan skor 10,275 dari 12,5 bobot indikator yang telah ditetapkan. Perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan yang dinilai berdasarkan persepsi adalah $10,275\% : 12,5\% \times 100\% = 82,2\%$. Sehingga berdasarkan kategori penilaian *balance scorecard* dapat diketahui bahwa kinerja keuangan yang diukur berdasarkan persepsi masuk dalam kategori sangat baik.

Berdasarkan data pencairan piutang pelanggan yang diperoleh dari website perusahaan yaitu *mybrains* diperoleh rata-rata persentase pencairan piutang pelanggan selama 1 tahun terakhir tercatat dari Juli 2021 hingga Juni 2022 adalah sebesar 97,24% dari nilai target sebesar 100%. Sedangkan berdasarkan perhitungan formula *balance scorecard* tingkat pencairan piutang pelanggan mendapat skor 12,155 dari 12,5 bobot indikator yang telah ditetapkan. Perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui kinerja keuangan yang dinilai berdasarkan tingkat pencairan piutang pelanggan adalah $12,155\% : 12,5\% \times 100\% = 97,24\%$. Sehingga berdasarkan kategori penilaian *balance scorecard* pada tabel 3.3 dapat diketahui bahwa kinerja keuangan yang diukur berdasarkan tingkat pencairan piutang pelanggan masuk dalam kategori sangat baik.

Dari 2 indikator dalam perspektif keuangan yang terdiri dari kinerja keuangan berdasarkan persepsi dan tingkat pencairan piutang pelanggan masing-masing mendapat skor sebesar 10,275% dan 12,155% maka secara keseluruhan perspektif keuangan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dengan formula perhitungan menggunakan *balance scorecard* mendapat skor sebesar 22,43%. Sehingga secara keseluruhan skor yang yang dicapai perspektif keuangan hampir mencapai skor maksimal. Perhitungan yang dilakukan adalah $22,43\% : 25\% \times 100\% = 89,72\%$. Sehingga berdasarkan kategori penilaian *balance scorecard* pada tabel 3.3 kinerja perusahaan dinilai dari perspektif keuangan masuk dalam kategori sangat baik.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25%.

Tabel 4 Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator	Target	Pencapaian	Point Diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	1	2	3	4	$3 \times 4 = 5$
Kepuasan Pelanggan	5	3,90	78	0,25	19,5
			Jumlah	25	19,5

Sumber : data diolah penulis (2022)

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang telah disebar oleh peneliti menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan mencapai 3,90 yang berarti pelanggan merasa cukup puas atas pelayanan dari PT. Telkom Indonesia Witel Lampung. Sedangkan berdasarkan formula perhitungan *balance scorecard* kepuasan pelanggan memperoleh skor sebesar 19,5 dari 25 bobot indikator yang telah ditetapkan. Perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan adalah $19,5\% : 25\% \times 100\% = 78\%$. Sehingga berdasarkan kategori penilaian *balance scorecard* kinerja perusahaan dinilai dari perspektif pelanggan masuk dalam kategori baik.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25%.

Tabel 5 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator	Target	Pencapaian	Point Diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	1	2	3	4	$3 \times 4 = 5$
Proses Inovasi, Proses Operasi, dan Layanan Purna Jual	5	4,17	83,4	0,25	20,85
			Jumlah	25	20,85

Sumber : data diolah penulis (2022)

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang telah disebar oleh peneliti menunjukkan bahwa proses bisnis internal memperoleh skor 4,17 yang berarti baik. Sedangkan berdasarkan formula perhitungan pada *balance scorecard*, proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual mendapatkan skor 20,85 dari 25 bobot indikator yang telah ditetapkan. Perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal adalah $20,85\% : 25\% \times 100\% = 83,4\%$. Sehingga berdasarkan kategori penilaian

balance scorecard kinerja perusahaan dinilai dari perspektif proses bisnis internal masuk dalam kategori sangat baik.

4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator yang digunakan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kepuasan karyawan. Pengukuran dilakukan dengan pembobotan ditetapkan sebesar 25%.

Tabel 6 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator	Target	Pencapaian	Point Diperoleh	Bobot Indikator	Bobot Skor Akhir
	1	2	3	4	$3 \times 4 = 5$
Kepuasan Karyawan	5	4,12	82,4	0,25	20,6
	,		Jumlah	25	20,6

Sumber :data diolah penulis(2022)

Berdasarkan data yang didapat dari kuesioner yang telah disebar oleh peneliti menunjukkan bahwa kepuasan karyawan mencapai 4,12 yang berarti karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung merasa puas bekerja di perusahaan. Sedangkan berdasarkan formula perhitungan pada *balance scorecard* kepuasan karyawan mendapatkan skor 20,6 dari 25 bobot indikator yang telah ditetapkan. Perhitungan yang dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan dari perspektif proses bisnis internal adalah $20,6\% : 25\% \times 100\% = 82,4\%$. Sehingga berdasarkan kategori penilaian *balance scorecard* kinerja perusahaan dinilai dari perspektif proses bisnis internal masuk dalam kategori sangat baik.

5. Kinerja Total Empat Perspektif

Hasil perhitungan skor masing-masing perspektif dari PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dijumlahkan secara total untuk melihat kinerja perusahaan secara komprehensif. Dari empat perspektif *balance scorecard* PT. Telkom Indonesia Witel Lampung yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masing-masing memperoleh skor sebesar 22,43%; 19,5%; 20,85%; dan 20,6% maka secara keseluruhan kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dengan menggunakan *balance scorecard* mencapai skor sebesar 83,38%. Sehingga berdasarkan kategori penilaian *balance scorecard* pada tabel 3.3 maka kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung secara keseluruhan masuk dalam kategori sangat baik.

Tabel 7 Kinerja Total Empat Perspektif

Perspektif	Skor
Perspektif Keuangan	22,43%
Perspektif Pelanggan	19,5%
Perspektif Proses Bisnis Internal	20,85%
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	20,6%
Jumlah	83,38%

Sumber :data diolah penulis (2022)

B. Pembahasan

1. Penilaian Kinerja Dengan *Balance Scorecard* Terhadap Perspektif Keuangan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.

Dalam melakukan penilaian kinerja keuangan terdapat dua indikator yang digunakan. Indikator pertama adalah kinerja keuangan berdasarkan persepsi. Kinerja keuangan yang diukur melalui persepsi adalah upaya pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui

keberhasilan perusahaan dalam *management* piutang pelanggan. Semakin baik penilaian persepsi maka semakin baik pula kinerja keuangan perusahaan. Jika penilaian kinerja keuangan berdasarkan persepsi mencapai target yang telah ditentukan maka kinerja keuangan dalam mengelola dan mencapai target pencairan piutang pelanggan sangat baik.

Menurut (Alimudin, 2017), pengukuran perspektif keuangan menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi yang telah dibuat oleh perusahaan. Hal tersebut terlaksana oleh perusahaan yang mana PT. Telkom Indonesia Witel Lampung telah melakukan perencanaan dengan menetapkan target pencairan piutang pelanggan. Dalam pengimplementasiannya perusahaan melakukan beberapa upaya untuk mencapai target pencairan piutang pelanggan sehingga PT. Telkom Indonesia Witel Lampung mengalami peningkatan pencairan piutang tiap bulannya. PT. Telkom Indonesia Witel Lampung juga selalu melakukan evaluasi terkait jumlah pencairan piutang pelanggan secara periodik. Hal ini didukung oleh data dalam penelitian dimana hasil kinerja keuangan berdasarkan persepsi memperoleh skor 82,2 artinya kinerja keuangan yang dinilai berdasarkan persepsi masuk dalam kategori sangat baik.

Indikator kedua yang digunakan dalam pengukuran kinerja keuangan adalah dengan melihat tingkat pencairan piutang pelanggan. Tingkat pencairan piutang pelanggan memberikan gambaran seberapa besar kemampuan perusahaan dalam melakukan pencairan atas piutang pelanggan yang diketahui dari data persentase pencairan piutang pelanggan tiap bulannya yang diperoleh dari perusahaan. Semakin tinggi tingkat pencairan piutang pelanggan maka semakin baik *management* perusahaan dalam meminimalisir tingkat resiko perputaran piutang pada keuangan perusahaan (Astuti, 2022). Faktor tersebut terlaksana sangat baik oleh PT. Telkom Indonesia Witel Lampung. Hal ini didukung oleh data dalam penelitian ini dimana laporan kinerja persentase tingkat pencairan piutang pelanggan mencapai 97,24% yang artinya persentase tingkat pencairan piutang pelanggan sangat baik karena hampir mencapai 100% dari target pencairan piutang tepat waktu atau sesuai dengan waktu jatuh tempo.

Berdasarkan pengukuran dua indikator tersebut, hasil penelitian pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa berdasarkan hasil perhitungan menggunakan formula *balance scorecard* kinerja perspektif keuangan memperoleh skor 22,43. Sehingga diperoleh hasil persentase untuk perspektif keuangan sebesar 89,72% yang artinya kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan secara keseluruhan dinilai sangat baik.

Berdasarkan pengamatan (observasi) yang dilakukan peneliti, perusahaan telah mengupayakan agar pembayaran piutang tidak lewat dari tanggal jatuh tempo. Karyawan selalu menginfokan dan mengingatkan pelanggan dengan cara melakukan *carring* via telepon di awal bulan. Untuk pelanggan yang telah lewat tanggal jatuh tempo perusahaan melakukan visit ke rumah pelanggan dan memberikan penawaran-penawaran seperti isolir sementara bagi pelanggan yang memiliki kendala keuangan. Selain itu perusahaan rutin dalam melakukan evaluasi terkait jumlah pencairan, dan mengevaluasi penyebab pelanggan yang sering membayar tagihan lewat dari tanggal jatuh tempo. Evaluasi dilakukan dengan tujuan agar karyawan dapat memberikan solusi kepada pelanggan yang memiliki kendala dalam pembayaran tagihan, sehingga kedepannya pelanggan tersebut diharapkan dapat membayar tagihannya tepat waktu.

Dari hasil wawancara dengan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung juga menginformasikan bahwa perusahaan telah melakukan beberapa upaya agar dapat meningkatkan jumlah pencairan piutang pelanggan setiap bulannya. Upaya yang dilakukan perusahaan seperti melakukan *carring* pelanggan diawal bulan baik via telepon, SMS, *Whatsapp*, maupun *E-mail* guna mengingatkan tagihannya dengan harapan pelanggan dapat membayar tagihannya tepat waktu dengan kata lain tidak lewat dari tanggal jatuh tempo, yaitu

tanggal 20. Selain itu perusahaan juga melakukan *visit* ke alamat pelanggan bagi pelanggan yang tidak bisa dihubungi atau pelanggan yang telah lewat dari tanggal jatuh tempo.

2. Penilaian Kinerja Dengan *Balance Scorecard* Terhadap Perspektif Pelanggan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.

Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja perspektif pelanggan adalah tingkat kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan berguna untuk mengetahui seberapa puas pelanggan terhadap produk dan layanan yang diberikan perusahaan. Semakin besar tingkat kepuasan pelanggan maka semakin tinggi tingkat keberhasilan perusahaan dalam perspektif pelanggan. Jika penilaian kepuasan pelanggan mencapai target yang telah ditentukan maka kinerja perusahaan dalam upaya memenuhi harapan pelanggan sangat baik.

Menurut Lupiyoadi dalam (Afnina & Hastuti, 2018) terdapat dua hal yang harus diperhatikan dalam menentukan tingkat kepuasan pelanggan. Pertama adalah kualitas produk, dimana pelanggan akan merasa puas jika hasil evaluasi mereka menunjukkan bahwa produk yang mereka gunakan berkualitas. Kedua adalah kualitas pelayanan, dimana terutama untuk industri jasa pelanggan akan merasa puas jika mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau sesuai dengan yang diharapkan.

Kedua hal tersebut terlaksana baik oleh perusahaan yang mana produk dari PT. Telkom Indonesia Witel Lampung sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pelanggan merasa puas atas manfaat produk yang mereka miliki. Dalam hal kualitas pelayanan, PT. Telkom Indonesia Witel Lampung telah memberikan pelayanan yang baik untuk pelanggan dengan cara bersikap sopan kepada pelanggan, menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan, serta cepat dan tanggap dalam menyelesaikan keluhan pelanggan. Hal ini didukung oleh data dalam penelitian dimana hasil kinerja perspektif pelanggan berdasarkan hasil perhitungan menggunakan formula *balance scorecard* memperoleh skor 19,5. Sehingga diperoleh hasil persentase untuk perspektif pelanggan sebesar 78% yang artinya kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan secara keseluruhan dinilai baik. Hasil tersebut diperoleh dari pengukuran indikator kepuasan pelanggan dengan cara melakukan penyebaran kuesioner ke pelanggan PT Telkom Indonesia Witel Lampung.

Berdasarkan pengamatan (observasi) yang dilakukan peneliti, perusahaan berupaya untuk selalu tanggap dalam memberikan solusi atas komplain yang diajukan oleh pelanggan. Karyawan diminta untuk mengutamakan kepuasan pelanggan, terutama jika terdapat keluhan pelanggan maka karyawan harus tanggap dan cepat dalam menyelesaikan masalah yang dialami oleh pelanggan.

Dari hasil wawancara dengan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung juga menginformasikan bahwa perusahaan telah melakukan beberapa upaya agar pelanggan puas dan dapat tetap berlangganan menjadi pelanggan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung. Beberapa upaya yang dilakukan yaitu adalah dengan cara cepat respon dan tanggap untuk segera melakukan perbaikan jika ada terjadi gangguan. Kemudian memberikan solusi segera untuk komplain pelanggan sesuai dengan kebutuhan dan harapan pelanggan. Jika pelanggan ada permintaan, misal ingin turun paket (*downgrade*), atau ingin isolir sementara, perusahaan akan meneruskan permintaan pelanggan itu tanpa pelanggan harus ke Plaza. Perusahaan juga memberikan solusi untuk pelanggan yang memiliki kendala keuangan agar tetap bisa berlangganan tanpa harus mengajukan cabut dengan cara memberikan diskon kemudian cicilan atau penawaran isolir aps.

3. Penilaian Kinerja Dengan *Balance Scorecard* Terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.

Pengukuran perspektif proses bisnis internal diperlukan untuk mengetahui bagaimana perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Jika penilaian terhadap proses bisnis

internal mencapai target yang telah ditentukan maka kinerja perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasi sangat baik. Menurut Kaplan dan Norton dalam (Kurniasari & Memarista, 2017) ada tiga prinsip dasar dalam perspektif proses bisnis internal, yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

PT. Telkom Indonesia Witel Lampung telah melaksanakan proses bisnis internalnya dengan sangat baik. Dalam proses inovasi, perusahaan selalu melakukan *research and development* guna mengembangkan produk baru sebelum memasarkan produk ke pelanggan. Dalam hal proses operasi, perusahaan selalu menyesuaikan proses operasinya dengan teknologi baru serta selalu melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan guna meningkatkan kualitas layanan. Dalam hal layanan purna jual perusahaan melakukan layanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan. Hal ini didukung oleh data dalam penelitian dimana hasil kinerja perspektif proses bisnis internal berdasarkan hasil perhitungan menggunakan formula *balance scorecard* memperoleh skor 20,85. Sehingga diperoleh hasil persentase untuk proses bisnis internal sebesar 83,4% yang artinya perspektif proses secara keseluruhan dinilai sangat baik. Hasil tersebut diperoleh dari pengukuran indikator proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

Berdasarkan pengamatan (observasi) yang dilakukan peneliti, perusahaan selalu mengikuti perkembangan teknologi dalam menjalankan kegiatan operasinya. Untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mengikuti perkembangan teknologi yang ada, perusahaan selalu mengadakan pelatihan-pelatihan ataupun seminar untuk para karyawannya agar dapat menyesuaikan diri terhadap perubahan yang ada.

Dari hasil wawancara dengan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung juga menginformasikan bahwa PT Telkom Indonesia Witel Lampung selalu berorientasi ke pelanggan dengan menyesuaikan perkembangan teknologi yang ada saat ini yang menjadi kebutuhan pelanggan. Contoh yang paling sederhana adalah pelanggan bisa melapor jika ada gangguan dan bisa membayar tagihan dimana saja secara online sehingga pelanggan tidak perlu datang ke kantor Telkom, bisa melalui My Indihome atau menghubungi *call center* 147. Kemudian untuk pelanggan yang ingin pasang baru juga tidak harus datang ke kantor, bisa melalui *digital channel*, yaitu layanan pasang baru berbasis online.

4. Penilaian Kinerja Dengan *Balance Scorecard* Terhadap Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran PT. Telkom Indonesia Witel Lampung

Indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah kepuasan karyawan. Kepuasan karyawan berguna untuk mengetahui seberapa puas karyawan atas fasilitas yang diberikan perusahaan terhadap karyawan. Semakin tinggi kepuasan karyawan maka akan semakin tinggi pula tingkat produktivitas serta motivasinya dalam mencapai target perusahaan. Jika penilaian terhadap perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencapai target yang telah ditentukan maka kinerja perusahaan dalam upaya memenuhi kepuasan karyawan sangat baik.

Menurut (Kurniasari & Memarista, 2017) ada tiga indikator yang harus diperhatikan dalam mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu kapabilitas pekerja (karyawan), kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, kekuasaan, serta keselarasan. Tiga indikator tersebut terlaksana dengan sangat baik oleh PT. Telkom Indonesia Witel Lampung. Dalam hal kapabilitas karyawan, perusahaan selalu melakukan pelatihan dan pendidikan karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan, rutin mengadakan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan, memberikan tugas yang sesuai dengan *skills* karyawan, dan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan. Dalam hal kapabilitas sistem informasi, karyawan merasa puas terhadap sistem informasi, ketersediaan dan kemudahan untuk mendapatkan informasi, serta kejelasan informasi mengenai kebijakan, prosedur, maupun hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Dalam

hal motivasi, pemberdayaan dan keselarasan, perusahaan menyediakan program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi, memberikan kesempatan karir atau promosi yang sama kepada karyawan, memberikan sarana dan prasarana untuk menunjang pekerjaan karyawan, memberikan tunjangan kepada karyawan seperti tunjangan hari tua dan kesehatan, serta adanya kerjasama dan komunikasi yang sangat baik antara sesama karyawan maupun atasan.

Telaksananya tiga indikator tersebut didukung oleh data dalam penelitian dimana hasil kinerja proses bisnis internal berdasarkan hasil perhitungan menggunakan formula *balance scorecard* kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh skor 20,6. Sehingga diperoleh hasil persentase untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 82,4% yang artinya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara keseluruhan dinilai sangat baik. Hasil tersebut diperoleh dari pengukuran indikator kepuasan karyawan (kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan).

Berdasarkan pengamatan (observasi) yang dilakukan peneliti, perusahaan selalu memberikan pelatihan-pelatihan ataupun seminar yang berguna untuk meningkatkan pengetahuan dan kompetensi karyawannya. Dengan meningkatnya pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki karyawan maka kegiatan operasional perusahaan akan berjalan dengan baik sebab memiliki sumber daya manusia yang unggul.

Dari hasil wawancara dengan karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung juga menginformasikan bahwa perusahaan selalu melakukan pelatihan untuk karyawannya, seperti *e-learning* (pelatihan secara *online*). Tidak hanya pelatihan dalam bentuk *knowledge* teknologi atau perkembangan perusahaan atau pengetahuan lainnya yang berbau bisnis, perusahaan juga memiliki kegiatan kerohanian yang masing-masing karyawan wajib mengikuti. Selain itu, untuk karyawan yang berprestasi khususnya, akan ada pemberian apresiasi dan penghargaan, bisa dalam bentuk *reward*, promosi atau kesempatan untuk melanjutkan sekolah ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi.

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif keuangan dinilai sangat baik.
2. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif pelanggan dinilai baik.
3. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif proses bisnis internal dinilai sangat baik.
4. Hasil pengukuran dengan *balance scorecard* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dinilai sangat baik.

Maka diperoleh hasil pengukuran dengan *balance scorecard* kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dilihat dari empat perspektif secara keseluruhan dinilai sangat baik.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan peneliti terkait penelitian ini yang diharapkan dapat berguna sebagai dasar pertimbangan atau masukan bagi peneliti selanjutnya maupun bagi perusahaan, adalah sebagai berikut.

1. Saran Teoritis. Pada penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran skala *likert* dari kuesioner yang dibagikan. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menggunakan skala rasio daari pengolahan data-data perusahaan seperti laporan keuangan untuk perspektif keuangan, data jumlah pelanggan untuk perspektif pelanggan, informasi terkait layanan jasa atau produk terbaru untuk perspektif proses bisnis internal, dan data jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan untuk diolah pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Saran Praktis. Bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan lagi dalam hal pelayanan pada pelanggan dikarenakan dari pengukuran empat perspektif *balance scorecard* perspektif pelanggan memiliki skor paling rendah diantara tiga perspektif lainnya, sehingga pelanggan dapat merasa sangat puas atas pelayanan dari perusahaan.

DAFTAR REFERENSI

- Afnina, A., & Hastuti, Y. (2018). Pengaruh Kualitas Produk terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 9(1), 21–30. <https://doi.org/10.33059/jseb.v9i1.458>
- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPED)*, 5(2), 194–205. <https://doi.org/10.21009/jped.005.2.6>
- Astuti, D. P. (2022). Analisis Pengaruh Modal Dan Piutang Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, 8721(8.5.2017), 2003–2005.
- Hidayat, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo. 2(1), 92–112. <https://doi.org/10.31219/osf.io/gdvq4>
- Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, 5(1), 7.
- Mega Irawan, M. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard. *Fakultas Ekonomi UNSIQ Wonosobo*, 9(2), 67–87.
- Nugrahayu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Pasaribu, A. M. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus Cv . Sephine Eta Carinae). *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 8(1), 93–102.
- Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., Walandow, S., Pt, P., Persero, P., Wilayah, K., Nangoi, G. B., Akuntansi, J., & Ekonomi, F. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(1), 1301–1312. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i1.32990>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (n.d.). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). 3(September 2017), 124–137.