

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PT. TELKOM BANJARAN

Rahadi Meta Tri Sulaksana

Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Sali Al-Aitaam, Jl. Aceng Jl. Ciganitri, Cipagalo, Kec. Bojongsoang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40287, Indonesia.

E-mail : rahadimeta@gmail.com

Abstrak

Penelitian menggunakan metode *balanced scorecard* dan pengumpulan data kepuasan karyawan melalui kuesioner, analisis data menggunakan koefisien korelasi Pearson. Penelitian ini mengambil judul pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian mengindikasikan bahwa pengukuran kinerja pada PT. Telkom secara keseluruhan masih tergolong kurang dengan nilai keseluruhan 47,92%. Pada perspektif finansial PT. Telkom dikelola secara terpusat. Dalam perspektif pelanggan diketahui perolehan pelanggan pada tahun 2022 sebesar 20,12% dan tahun 2023 sebesar 14,23% dengan nilai rata-rata sebesar 17,18%. Sedangkan tingkat retensi pelanggan pada tahun 2022 sebesar 83,88% dan pada tahun 2023 sebesar 88,84% dengan nilai rata-rata sebesar 86,18%. Pada perspektif bisnis internal PT. Telkom mengembangkan inovasi teknologi baru yaitu produk *Indihome*. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tingkat retensi pegawai pada tahun 2012 sampai tahun 2023 tidak mengalami perubahan dan pada tahun 2023 tingkat retensi pegawai menunjukan angka 12%. Tingkat kepuasan karyawan menunjukan angka sebesar 76,32% dengan *rating scale* 0. Artinya kepuasan karyawan PT. Telkom telah berada pada kategori puas.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Kinerja

1. Pendahuluan

Persaingan bisnis di zaman *global* sekarang ini sangatlah ketat di mana semua perusahaan bisnis belomba-lomba untuk meraup keuntungan yang besar, hal ini menuntut para pelaku bisnis untuk terus memperbaiki sistem dalam perusahaan yang dijalankannya, salah satu faktor yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam persaingan bisnis tidak lepas dari peran sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, untuk mengelola suatu sumber daya manusia sangatlah rumit maka diperlukan suatu manajemen yang mengatur SDM tersebut dalam hal kinerja.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan

dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi Perusahaan dalam persaingan bisnis jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang atau tidak.

Kinerja berkaitan dengan melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan yang dikerjakan. Kinerja ialah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Armstrong dan Baron, 1988:15)

Selama ini perusahaan-perusahaan cenderung menggunakan pengukuran tradisional di mana pengukuran ini hanya menitik beratkan pada pengukuran sektor keuangan saja, pengukuran model ini menyebabkan tujuan perusahaan hanya terfokus pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan perusahaan jangka panjang. Pengukuran kinerja dengan sistem ini kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi perusahaan. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Menurut Atkinson dkk (dalam R. Ruheli, 2024) pengukuran kinerja mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Beberapa syarat yang harus dipenuhi agar sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan keputusan yang benar-benar berguna bagi perusahaan, antara lain: sesuai dengan tujuan dari organisasi, merefleksikan aktivitas-aktivitas kunci dari manajemen, dapat dimengerti oleh seluruh karyawan dan bukan hanya oleh *top management* saja, mudah diukur dan dievaluasi, dan digunakan secara konsisten pada seluruh organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan jangka panjang. Pengukuran kinerja yang digunakan hanya terbatas pada pengukuran kinerja finansial atau keuangan saja, sehingga terdapat kelemahan dalam mengukur kinerja faktor lain seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal maupun dalam bidang pembelajaran dan pertumbuhan, sedangkan perkembangan perusahaan menuntut adanya pengukuran yang lebih kompleks. Jadi sistem pengukuran tradisional kurang menyediakan informasi yang dibutuhkan perusahaan untuk

mengukur dan mengelola semua kegiatan organisasi yang memicu keunggulan kompetitif perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang selalu dinamis.

Dalam rangka mencapai tujuan memenangkan persaingan global ini perusahaan dituntut untuk memiliki kemampuan baru dari perusahaan yaitu untuk mengelola aset tak berwujudnya. Salah satu sistem pengukuran kinerja untuk mengelola aset tak berwujud ialah menggunakan sistem pengukuran *Balanced ScoreCard* (BSC). BSC melihat organisasi dari empat perspektif yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*.

Konsep *balanced scorecard* bertitik berat pada pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999).

Beberapa perusahaan mencoba menggunakan konsep BSC dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja perusahaannya serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Perubahan ini terjadi disebabkan karena masa transisi dari sistem yang digunakan terlebih dahulu dengan sistem yang baru. Penggunaan sistem baru ini untuk melipatgandakan kinerja.

Salah satu perusahaan yang sedang menghadapi persaingan dalam hal peningkatan kinerja yaitu perusahaan telekomunikasi Indonesia PT. Telkom. perusahaan ini bergerak dalam bidang pertelekomunikasian masyarakat di mana dengan salah satu produknya yaitu *Speedy Instan*. Dalam hal pelayanan terhadap pelanggan perusahaan selalu memberikan pelayanan yang prima guna terciptanya kualitas layanan yang baik, harapannya

pelanggan pengguna layanan jasa PT. Telkom merasa puas dengan indikator keluhan pelanggan terhadap layanan yang diberikan berada dalam titik minimal. namun kinerja pelayanan karyawan terhadap pelanggan dirasa masih kurang optimal. Hal ini dilihat dari pengaduan masyarakat pengguna jasa telkom masih terbilang banyak.

Untuk mengukur permasalahan tersebut maka akan dicoba pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Untuk terus menekan kekurangan-kekurangan pelayanan perusahaan terhadap pelanggan.

Dari paparan diatas artikel ini membahas tentang “pengukuran kinerja karyawan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di PT. Telkom Banjaran”

2. Kajian Pustaka

2.1 *Balanced Score Card*

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton di Harvard Business Review edisi Januari-Februari (1992:71) yang membahas kerangka berfikir komprehensif mengenai ukuran kinerja untuk mengimplementasikan strategi.

Dalam konteks kata benda “*score*” (Olive, dkk., 1999) merujuk pada makna: “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan)”. Dalam konteks sebagai kata kerja, “*score*” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* (juga) berarti suatu kesadaran (bersama) di mana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu objek. Objek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu. Sesuatu yang ingin kita kendalikan atau kita evaluasi perlu diukur. Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan tolok ukurnya. Dengan

demikian, yang dimaksud sistem pengendalian meliputi pengendalian segi entitas dari tingkatan tertinggi hingga level terendah., individu dalam organisasi. Jadi, ketika kita bicara tentang *balanced scorecard*, di mana terdapat tambahan kata “*balanced*” didepan kata “*score*”, maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau “*score*” tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya, kata “keseimbangan” tersebut meliputi makna yang tak terbatas. Apapun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan dan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling pas dari berbagai prespektif. Dalam kajian religi, keseimbangan adalah salah satu konseputama kehidupan, relasi ketuhanan dan mekanisme pergerakan seluruh isi alam raya sehingga keberlangsungan hidup tetap ada. Ini berarti, keseimbangan dalam *scorecard* merupakan:

“... a set of measures that gives top managers a fast but comprehensive view of the bussines...includes financial measures that tell the result of action already taken...complement the financial measures with operational measures on costumer satisfaction, internal processes, and the organization’s innovation and improvement activities-operational measures that are the drivers of future financial perfomance”.

Sementara, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan *balaced scorecard* sebagai : “*a measurement and management system that views a bussinesunit performance from four prespectives: financial, customer, internal bussines and learning and growth*”.

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem menejemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat prespektif, yaitu prespektif keuangan,

pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolok ukur utama yang dijelaskan oleh tolok ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).

2.2 *Balanced Scorecard* dan Sistem Pengukuran Kinerja

Anderson dan Clancy (1991) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities”*. Dalam situasi yang normal semestinya *performance driver* yang jitu akan menghasilkan *outcome measures* terbaik.

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain”*.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

2.3 Prinsip Dasar *Balance Scorecard*

Prinsip dasar yang harus dipahami terlebih dahulu sebelum mengimplementasikan *balance scorecard* adalah :

1. *Balanced scorecard* merupakan bagian dari strategi perusahaan.
2. *Balanced scorecard* merupakan kombinasi dari indikator akibat (*lagging*) dan sebab (*leading*).
3. Dasar pemikiran yang digunakan adalah : *“ what gets measured, gets managed, gets*

done”. Artinya, apa yang diukur itulah apa yang dapat dikelola, setelah mendapat apa yang dikelola barulah dapat diimplementasikan dan dievaluasi.

2.4 Aspek-Aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

Dijelaskan oleh Sony Yuwono, dkk. Aspek yang diukur dalam manajemen kinerja dengan pendekatan meliputi 4 perspektif.

1. Perspektif Finansial

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahap dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth, sustain, and harvest*. *Growth* memiliki potensi pertumbuhan terbaik. *Sustain* tingkat pengembalian terbaik, sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. *Harvest* adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investai. Sasaran keuangan utama dalam tahapan ini memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif pelanggan

Filosofi manajemen menunjukkan pentingnya pengakuan atas *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*.

a. *Customer core measurement*, memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

- 1) *Market share*, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi jumlah pelanggan, jumlah

- penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) *Costumer retention*, mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
 - 3) *Costumer acquisition*, mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
 - 4) *Costumer satisfaction*, menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
 - 5) *Costumer profitability*, mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
- b. *Costumer value proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut.
- 1) *Product/services attributes*, harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
 - 2) *Customer relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.
 - 3) *Image and reputation*, faktor *intangible* yaitu membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas.
3. Prespektif proses bisnis internal
Prespektif ini menggunakan analisis *value chain*. *Scorecard* dalam prespektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. *Balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan. Kemudian dalam pendekatan *balanced scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam prespektif proses bisnis internal. Proses inovasi, dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan utama dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R dan D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan. Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Proses operasi terbagi dalam dua bagian:
- a. Proses pembuatan produk.
 - b. Proses penyampaian produk kepada pelanggan.
- Proses pelayanan purna jual, perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.
4. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan
Prespektif ini bersumber dari faktor sumberdaya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Prespektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi. Menurut Kaplan dan Norton “learning” lebih sekedar “training” karena

pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* dan *tutoring*”. Seperti kemudahan dalam komunikasi segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan. Dalam prespektif ini, perusahaan melihat tolak ukur yaitu :

Employess capability yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi.

Informastion system capability dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

Motivation empowerment and aligment menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

3. Objek dan Metodologi Penelitian

Objek penelitian yang diambil oleh peneliti adalah perusahaan jasa bidang telekomunikasi PT. Telkom Banjaran. jalan Raya Banjaran Barat No.407. Dengan melibatkan seluruh karyawan dan pelanggan PT.Telkom.

Desain penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori. Penilaian kinerja ini menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan konsep *balanced scorecard* diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang.

Populasi yang digunakan untuk mendukung teknik penilaian kinerja perusahaan dengan melihat berbagai perspektif antara lain kepuasan karyawan dan kepuasan konsumen (pelanggan) PT. Telkom diukur melalui penyebaran kuesioner. Populasi yang dipilih ialah karyawan PT. Telkom Banjaran dan pelanggan.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *sensus* atau *total sampling*, yaitu teknik penentuan samel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah tersusun, maka langkah selanjutnya adalah mengumpulkan data-data yang ada ditempat penelitian sesuai dengan kebutuhan dan kemudian disesuaikan dengan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan.

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode :

1. Wawancara

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab secara langsung pada pihak PT. Telkom. Tujuannya adalah untuk mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan tahunan PT. Telkom.

2. Kuesioner

Penyebaran kuesioner untuk karyawan masing-masing berjumlah lebih kurang 50 responden di Kantor PT. Telkom Banjar. Kuesioner untuk pelanggan berjumlah 100 responden yang dilakukan dengan metode *random sampling* di Plaza Telkom Banjaran.

3. Studi Pustaka

Metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

3.1 Teknik Analisis Data

3.1.1 Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri dari klarifikasi visi, misi dan tujuan kedalam rencana perusahaan.

3.1.2 Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif yaitu analisis yang datanya dapat dihitung dengan mengukur kinerja masing-masing perspektif. Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Mengukur Kinerja Perspektif Finansial/Keuangan

- $Current Ratio = \frac{current assets}{current liabilities} \times 100\%$
- $Profit Margin On Sales = \frac{sales}{net income} \times 100\%$
- $Return On Investment = \frac{net income}{total assets} \times 100\%$
- $Return On Equity = \frac{net income}{Share Holder equity} \times 100\%$

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

- $Tingkat pemerolehan pelanggan = \frac{jumlah\ pelanggan\ baru}{total\ pelanggan} \times 100\%$
- $Tingkat retensi pelanggan = \frac{jumlah\ pelanggan\ lama}{jumlah\ pelanggan} \times 100\%$
- $Tingkat profitabilitas pelanggan = \frac{laba\ bersih}{pendapatan\ bersih} \times 100\%$

3. Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal

a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.

b. Layanan purna jual

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk atau jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

- $Percentage Sales Of New Product = \frac{penjualan\ produk\ baru}{penjualan} \times 100\%$

4. Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

- $Retensi pegawai = \frac{jumlah\ pegawai\ yang\ keluar}{total\ jumlah\ pegawai} \times 100\%$
- $Produktifitas pegawai = \frac{laba\ bersih}{jumlah\ pegawai} \times 100\%$

c. Kepuasan pegawai

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan untuk mengetahui tingkat kepuasannya.

3.1.2 Pengukuran dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Pada langkah ini kinerja diukur sesuai dengan metode *balanced scorecard* dengan memakai empat perspektif : perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini diukur dengan menggunakan kuisioner dan studi terhadap data-data masa lampau yang ada pada perusahaan sehingga tingkat kinerja akan dapat diketahui.

Penilaian kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu:

- Pengukuran kinerja perspektif keuangan.
- Pengukuran kinerja perspektif pelanggan/konsumen.
- Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis.
- Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel 1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Menentukan kriteria kinerja “kurang”, “cukup”, dan “baik” dengan membuat skala penilaian kinerja *balanced scorecard* dari hasil pemberian skor pada masing-masing indikator. Kinerja dikatakan “kurang” jika besar nilainya kurang dari 50% (skor -1). Kinerja dikatakan “baik” apabila lebih dari 80% dan diasumsikan bahwa 80% sama dengan 0,6 sisanya adalah daerah “cukup”, yaitu antara 0-0,6.

Skor yang didapat dari masing-masing penilaian baik berdasarkan standar PT.

Telkom. maupun *balanced scorecard*, kemudian dibandingkan. Penilaian dengan skor lebih besar menunjukkan tingkat ketepatan yang lebih baik.

4. Hasil dan Pembahasan

Pengukuran kinerja karyawan yang digunakan oleh peneliti yaitu metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif pengukuran, yaitu :

4.1 Pengukuran Kinerja Aspek Finansial/Kuangan

Dalam pengukuran aspek finansial/keuangan PT. Telkom Banjaran diolah secara terpusat diperusahaan induk/pusat. Dalam aspek finansial hanya dapat dilaporkan pendapatan bruto perusahaan dalam tabel berikut.

Tabel 2
Pendapatan Bruto Perusahaan

	2022	2023
Januari	1.422.389.781	1.237.348.780
Februari	1.364.377.399	1.233.861.002
Maret	1.311.364.847	1.187.378.478
April	1.312.805.761	1.211.071.220
Mei	1.284.521.351	1.233.002.738
Juni	1.293.843.968	1.227.472.799
Juli	1.313.070.255	1.218.875.041
Agustus	1.285.196.288	1.234.390.720
September	1.226.610.033	1.197.810.682
Oktober	1.228.522.222	1.231.959.433
November	1.259.694.574	1.239.089.874
Desember	1.232.461.526	1.236.733.308
Jumlah	15.534.858.005	14.688.994.075

Pendapatan usaha perusahaan pada 2022 mencapai Rp.15.534.858 pendapatan bruto belum terpotong oleh pengeluaran dan kebutuhan perusahaan. Kemudian pada 2023 pendapat perusahaan hanya mencapai pada angka Rp. 14.688.994.075 pendapatan bruto. Berdasarkan data diatas perusahaan sedikit mengalami penurunan pendapatan secara bruto, yakni penurunan berada pada kisaran 2,79% dari 2022-2023.

4.2 Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja dengan perspektif pelanggan menggunakan beberapa kriteria pengukuran yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, berikut hasil pengukuran yang didapat oleh peneliti :

1. Tingkat pemerolehan pelanggan baru

a. Tingkat pemerolehan pelanggan tahun 2022

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.569}{12.768} \times 100\%$$

$$= 20,12 \%$$

b. Tingkat pemerolehan pelanggan tahun 2023

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{2.166}{15.219} \times 100\%$$

$$= 14,23\%$$

Dari data tersebut diatas pada 2022 tingkat pemerolehan pelanggan mencapai 20,12 % dan mengalami penurunan pemerolehan pelanggan pada 2023 menjadi 14,23 %.

2. Tingkat retensi pelanggan

a. Tingkat retensi pelanggan tahun 2022

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{12.768}{15.219} \times 100\%$$

$$= 83,89\%$$

b. Tingkat retensi pelanggan tahun 2023

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{15.219}{17.131} \times 100\%$$

$$= 88,84\%$$

Berdasarkan data yang diperoleh tahun 2022 tingkat retensi pelanggan perusahaan yaitu 83,89% dan untuk 2023 tingkat retensi pelanggan yaitu berada pada angka 88,84%, pada 2023 mengalami peningkatan tingkat retensi pelanggan yaitu mengalami peningkatan sekitar 4,94%.

Tabel 3
Tabel Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan

No.	Ukuran	Tahun		Rata-rata
		2022	2023	
1.	Tingkat Pemerolehan Pelanggan	20,12%	14,23%	17,18%
2.	Tingkat Retensi Pelanggan	83,89%	88,84%	86,16%

4.3 Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Bisnis Internal

PT. Telkom selalu berupaya memberikan yang terbaik untuk para pelanggannya, yaitu berupa pelayanan yang maksimal. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dalam dunia hiburan PT. Telkom menyajikan berbagai inovasi di antaranya layananan Indihome yakni *UseeTv*, *Groovia*, *Speedy* dan produk lainnya. Perusahaan berusaha keras untuk memanjakan para pelanggannya, dengan semua kebutuhan dan keperluan yang dapat diakses melalui internet dengan kecepatan tinggi di rumah pelanggan.

4.4 Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan data yang diperoleh hasil dari pengukuran kinerja dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

1. Retensi pegawai

a. Retensi pegawai tahun 2022

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{-}{25} \times 100\%$$

$$= -$$

b. Retensi pegawai tahun 2023

$$= \frac{\text{jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{25} \times 100\%$$

$$= 12\%$$

2. Produktivitas pegawai

a. Produktivitas pegawai tahun 2022

$$= \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

$$= \frac{-}{25} \times 100\%$$

$$= -$$

b. Produktivitas pegawai tahun 2023

$$= \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah pegawai}} \times 100\%$$

$$= \frac{-}{25} \times 100\%$$

$$= -$$

3. Kepuasan pegawai

Dalam pengukuran kepuasan karyawan, pengambilan sampel menggunakan teknik sensus yang diambil dari seluruh populasi yaitu seluruh karyawan PT. Telkom kandatel Banjaran yang berjumlah 25 karyawan, dengan demikian seluruh anggota populasi diambil menjadi sampel penelitian ini yang berjumlah 25 responden (n = 25).

Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert.

Tabel 4
Hasil Pengukuran Kinerja Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Banjaran

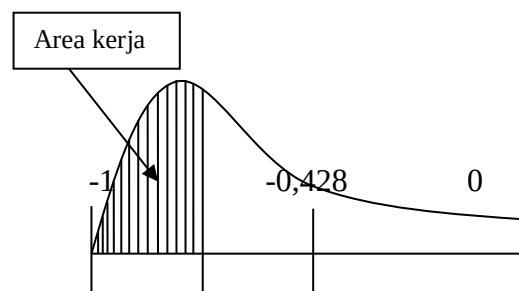
No	Perspektif	Tahun		Rata-rata	Kriteria	Scorecard
		2022	2023			
1	Keuangan / finansial					
2	Pelanggan					
	a. Tingkat pemerolehan pelanggan	20,12%	14,23%	17,18%	Kurang	-1
	b. Retensi pelanggan	83,89%	88,84%	86,16%	Baik	1

Jumlah 51,67%					$= \frac{103,34\%}{2} =$	Cukup	0
3	Bisnis internal						
	a. Inovasi	-	-	-			
	b. Purna jual	-	-	-			
Jumlah							
4.	Pembelajaran dan pertumbuhan						
	a. Retensi pegawai	-	12%	12%	Kurang	-1	
	b. Produktivitas pegawai	-	-	-			
	c. Kepuasan karyawan		76,32%	76,32%	Cukup	0	
Jumlah 44,16%					$= \frac{88,32}{2} =$	Kurang	-1
Jumlah total 47,92%					$= \frac{95,83}{2} =$	Kurang	-1
Nilai					47,92%	Kurang	-0,428

Hasil secara keseluruhan dari pengukuran kinerja karyawan di PT. Telkom Banjaran menggunakan metode *balanced scorecard* didapat hasil pengukuran kinerja karyawan di PT. Telkom mencapai 47,92% dikategorikan kurang, sehingga perlu beberapa evaluasi dalam tiap bidang pendukung kinerja perusahaan. Yaitu baik perspektif keuangan, perspektif pelanggan dalam pemerolehan pelanggan baru dikarenakan masih kurang ataupun perspektif lainnya yang masih berada dalam kriteria kurang.

Langkah selanjutnya membuat skala kinerja untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, “baik”. Total bobot skor dapat diketahui, yaitu -3 skor dari total bobot standar. Sehingga rata-rata skor adalah $-3/8 = -0,428$. Dengan menggunakan skala maka dapat diketahui kinerja perusahaan.

Berdasarkan paparan semua penjelasan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* terdapat pada daerah “Kurang” dengan total nilai rata-rata skor berada pada kisaran -0,428.



Gambar 1 Skala kerja

5. Kesimpulan

Adapun kesimpulan dari hasil penelitian adalah sebagai berikut :

- PT. Telkom mengubah pengelolaan sumber daya manusia dari metode *human resources* menjadi *human capital*. Untuk mengukur kinerja karyawan, perusahaan menggunakan *Competency Based Human Resources Management (CBHRM)*. CBHRM mencakup beberapa bidang di antaranya pengembangan kompetensi, manajemen karir, dan manajemen kinerja.
- Berdasarkan hasil penelitian diketahui, pada perspektif finansial PT. Telkom dikelola secara terpusat. Dalam perspektif pelanggan diketahui perolehan pelanggan pada 2022 sebesar 20,12% dan tahun 2023 sebesar 14,23% dengan nilai rata-rata sebesar 17,18%. Kemudian tingkat retensi pelanggan pada 2022 sebesar 83,88% dan pada 2023 sebesar 88,84% dengan nilai rata-rata sebesar 86,18%. Pada perspektif bisnis internal PT. Telkom mengembangkan inovasi teknologi baru yaitu produk Indihome. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tingkat retensi pegawai pada 2022 sampai 2023 tidak mengalami perubahan dan pada 2023 tingkat retensi pegawai menunjukkan angka 12%. Tingkat kepuasan karyawan menunjukkan angka sebesar 76,32% dengan *rating scale* 0. Artinya kepuasan karyawan PT. Telkom telah berada pada kategori puas.

Daftar Pustaka

- Armstrong, Michael dan Angela Baron. 1998. *Performance Management*. London: Institute Of Personel And Development.
- _____. 2004. *Performance Management* (alih bahasa: Toni Setiawan). Yogyakarta: Tugu.
- Herdiana, Dadang. 2012. Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli Definisi Karyawan, Pegawai, Teori, Pengukuran, Penilaian. <http://www.sarjanaku.com/2012/06/pengertian-kinerja-definisi-teori.html>
- Johnson, C., 2006. "Introduction to the Balanced Scorecard and Performance Measurement Systems". Balanced Scorecard for State-Owned Enterprises.
- Kaplan, R.S and Norton, D.P., 1996. "Translating Strategic into Action -The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, Massachussets.
- Prabu, Anwar. Mangkunegara. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Penerbit Remaja Rosdakarya.
- _____. 2005. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- _____. Danang Sunyoto. 2012. Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia (Praktik Penelitian). CAPS.
- Ruheli, R. 2025. Pengaruh Pengalaman dan Kepercayaan Konsumen terhadap Keputusan Pembelian Produk pada Marketplace. *Jurnal Media Teknologi*, 11(02).
- Ruheli, R. 2024. Kontribusi Supply Chain Management terhadap Kinerja Perusahaan PT. DAM. *Jurnal Media Teknologi*, 11(1), 93-106.
- Sri Wahyuni. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*. Skripsi.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja – Edisi Ketiga*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.