

PERFORMANCE ANALYSIS USING BALANCE SCORECARD IN PT Telkomsel

Andi Muhammad Sahrul

Mahasiswa Magister Akuntansi PPS UMI Makassar

Email: andimuhsahrul@gmail.com

Jeni Kamase

Dosen Prodi Magister Akuntansi PPS UMI Makassar

Email: jenikamase@gmail.com

Tenriwaru

Dosen Prodi Magister Akuntansi PPS UMI Makassar

Email: Tenriwaru@umi.ac.id

Abstract

This study aims to measure the performance of PT Telkomsel using the balance scorecard approach from a financial and non-financial perspective; customer perspective, internal business process perspective and, growth and learning perspective. This research is a descriptive study using a mixed method approach, namely a combination of qualitative and quantitative research combined with an exploratory design research model, the data sources of this study are primary data in the form of interviews with informants and questionnaires, and secondary data from literature, financial reports, as well as supporting data related to this research. The results showed a decrease in several financial posts due to changes in government regulations and price competition among telecommunications service providers. From the customer perspective, price product has become a complaint of several customers. From the perspective of internal business processes, it shows the fluctuating value of ARPU and operational costs due to these changes. Continuous training has become a complaint of some employees from a growth and learning perspective, but in general PT Telkomsel's performance with the balance scorecard as a performance measurement tool is already very good.

Keywords: *Performance measurement, Balance scorecard*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT Telkomsel dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* ditinjau dari perspektif finansial dan non finansial; perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan *mix method* yaitu penelitian kombinasi antara kualitatif dan kuantitatif serta dipadukan dengan model penelitian *explonatory design*, sumber data penelitian ini adalah data primer berupa wawancara dengan informan dan penyebaran kuesioner, dan data sekunder berasal dari literatur, laporan keuangan, serta data pendukung yang berhubungan dengan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan adanya penurunan pada beberapa pos-pos keuangan karena adanya perubahan regulasi pemerintah dan persaingan harga sesama provider jasa telekomunikasi. Pada perspektif pelanggan *price product* menjadi keluhan beberapa pelanggan. Pada perspektif proses internal bisnis menunjukkan nilai fluktuatif dari ARPU dan *Cost* operasional akibat perubahan tersebut. Pelatihan yang berkelanjutan menjadi keluhan beberapa karyawan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, tetapi secara umum kinerja PT Telkomsel dengan *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja sudah sangat baik.

Kata kunci : Pengukuran kinerja, Balance scorecard

1. PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2009). Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan, pengukuran kinerja yang baik hendaknya mengukur bukan hanya seberapa besar pendapatan dapat diperoleh, tetapi faktor apa saja yang mendorong peningkatan ataupun penurunan pendapatan suatu perusahaan. mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*): finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

PT Telkomsel adalah salah satu perusahaan penyedia jasa (*provider*) yang menguasai setengah dari pasar penyedia jasa telekomunikasi sebesar 160 juta pengguna (*Annual report 2018 PT Telkomsel Tbk.*) dengan presentase *market share* berdasarkan pelanggan sebesar 60% dari keseluruhan pelanggan jasa telekomunikasi serta *provider* telekomunikasi yang memperoleh *revenue* tertinggi dibanding pesaingnya

Pertumbuhan *revenue* PT Telkomsel 2014-2017 tiap tahunnya mengalami peningkatan, pada tahun 2017 telkomsel berhasil memperoleh *revenue* tertinggi dalam lima tahun terakhir sebesar 90 triliun serta *net income* nya sebesar 30,3 triliun. Tetapi di tahun 2018 PT Telkomsel hanya berhasil memperoleh *revenue* sebesar 89 triliun dan *net income* hanya 25 triliun. Pertumbuhan negatif tersebut secara langsung membuat perusahaan tidak mencapai target yang telah direncanakan sebesar 96 triliun tapi hanya dapat memperoleh pendapatan sebesar 89 triliun di tahun 2018. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja pada PT Telkomsel.

Penelitian ini akan meneliti mengenai pengukuran kinerja pada PT Telkomsel, Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *mix method* yaitu penelitian kombinasi antara kualitatif dan kuantitatif serta dipadukan dengan model penelitian *explonatory design* yaitu pengumpulan data kuantitatif dan diikuti analisis data kualitatif untuk meperkuat data kuantitatif.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* (perencanaan strategi) suatu organisasi (Sallya, 2014).

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu dan merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan

operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Widodo, 2011).

2.2 Balance Scorecard

Metode *Balance scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif (luas dan lengkap) untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Memarista, 2017).

Dengan *Balanced Scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif yang ada dan untuk mengembangkan strategi, mengumpulkan data dan menganalisa masing-masing perspektif. Terdapat empat perspektif *Balance Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu (Gaspersz, 2005):

1. Perspektif financial (*shareholders-pemegang saham*)
2. Perspektif pelanggan (*customers*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*)

2.3 Perspektif Balance Scorecard

a. Perspektif Finansial

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas. Tujuan keuangan pada umumnya berhubungan dengan arus kas (*cash*

flow) dan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap : a). Perumbuhan (*Growth*), b) Bertahan (*Sustain*), c) Panen (*Harvest*)

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran (Kaplan & Norton, 2000).

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian : a). Inovasi, b) Operasi, c) Pelayanan Purna Jual (Kaplan & Norton, 2000)

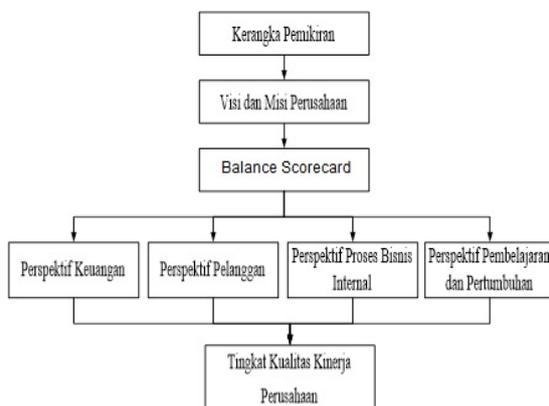
Perspektif proses bisnis internal mengacu kepada proses bisnis yang terjadi didalam perusahaan. Ukuran yang dapat digunakan dalam perspektif proses bisnis internal memungkinkan bagi para *manager* untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan, dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan (Darmasto, 2016)

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan organisasi bersumber dari

tiga prinsip, yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedures*. *Balanced scorecard* menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan, dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga faktor yang diperhatikan, (Kaplan & Norton, 2000). yaitu : a). Kemampuan Karyawan (*Employee Capabilities*), b). Kemampuan Sistem Informasi (*Information System*), c). Motivasi, Kekuasaan, dan keselarasan (*Motivation, Empowerment, and Alignment*)

2.4 Kerangka pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

3. METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini yaitu metode penelitian kombinasi (*Mix methods*) dipadukan dengan model penelitian *Sequential Explanatory design* yaitu suatu metode penelitian yang mengkombinasikan atau menggabungkan antara metode kuantitatif dan metode kualitatif selanjutnya melakukan pengumpulan data dan analisis data kuantitatif pada tahap pertama, dan diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif suatu kegiatan penelitian sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif, valid, reliabel dan objektif serta lebih menyeluruh (Sugiono, 2011).

3.2 Lokasi Penelitian

Tempat penelitian ini bertempat pada Kantor Telkomsel Area Area Pamasuka berlokasi di Jalan AP. Pettarani No. 3 Makassar. Waktu pelaksanaan penelitian ini dilakukan kurang lebih selama sebulan. direncanakan bulan Agustus 2020

3.3 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis data terbagi atas dua yaitu data kuantitatif data yang berupa angka secara tertulis dan data kualitatif data berupa keterangan pengukuran serta aspek-aspek manajemen PT Telkomsel
2. Sumber data terbagi atas dua yaitu data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan data primer melalui wawancara dan penyebaran kuisioner, dan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini adalah Laporan Keuangan PT Telkomsel

3.4 Informan Penelitian

Informan penelitian adalah sesuatu baik orang, benda, ataupun lembaga organisasi yang dapat memberikan informasi yang sifat keadaanya diteliti (Sukandarumidi, 2002). Informan yang dipilih peneliti untuk perspektif pelanggan yang mengkaji tentang kepuasan pelanggan adalah *manager dept. sales and marketing* dan 10 pelanggan produk Telkomsel. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mengkaji tentang kepuasan karyawan peneliti memilih

manager dept. human capital dan 10 karyawan Telkomsel sebagai informan.

3.5 Metode Pengumpulan Data

a. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah jenis pengumpulan data yang meneliti berbagai macam dokumen yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan berguna untuk bahan analisis, dokumen biasa berbentuk karya-karya, laporan dan gambar.

b. Metode kuesioner

Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab.

e. Metode wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara peneliti dan narasumber.

3.6 Metode Analisa Data

a. Perpektif Keuangan

- 1) Persentase peningkatan atau penurunan pendapatan usaha.

$$= \frac{\text{Pendapatan Akhir} - \text{Pendapatan Awal}}{\text{Pendapatan Awal}} \times 100\%$$

- 2) Rasio Tingkat Pengembalian Atas Hutang atau *total debt ratio*

$$= \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$$

- 3) Rasio Perputaran Aset *Total Asset Turnover Ratio* yang dapat mengindikasikan seberapa efektif suatu perusahaan menggunakan sumber dayanya.

$$= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}}$$

- 4) Rasio Tingkat Pengembalian Atas Penjualan atau *Return On Sales*

(ROS) yang dapat mengindikasikan seberapa efektif keseluruhan dikelolanya perusahaan.

$$= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

- 5) Rasio Tingkat Pengembalian Atas Investasi atau *Return On Investment* (ROI) yang dapat digunakan untuk mengevaluasi profitabilitas perusahaan.

$$= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Aset}}$$

b. Perpektif Pelanggan

- 1) Jumlah RO (*Retail Outlet* atau Plasa) yang berada disetiap daerah di Indonesia yang akan memberikan pelayanan baik

$$= \frac{\text{Jumlah RO (Retail Outlet atau Plasa)}}{\text{Total Pelanggan}}$$

c. Mengukur Tingkat Kepuasan Pelanggan

- 1) Perpektif Proses Internal Bisnis
 - a) RPU (*Average Revenue Per Unit*) yaitu rata – rata pemakaian oleh pelanggan aktif.
 - b) Persentase peningkatan atau penurunan Biaya (*cost*) yaitu rata – rata peningkatan *cost* perusahaan.

$$= \frac{\text{Total Biaya Operasional Akhir} - \text{Total Biaya Operasional Awal}}{\text{Total Biaya Operasional Awal}}$$

- 2) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

- a) Perbandingan antara pelatihan yang diberikan dengan jumlah karyawan.

$$= \frac{\text{Frekuensi dan Jumlah Pelatihan (training)}}{\text{Total Karyawan}}$$

- b) Tingkat kesetiaan karyawan diukur dengan menggunakan rasio perputaran karyawan.

$$= \frac{\text{Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}}$$

- 3) Mengukur tingkat kepuasan pelanggandiukur dengan melakukan survey melalui kuisioner yang akan dilakukan terhadap karyawan

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengukuran dengan menggunakan *balance scorecard*

Tabel 1. Hasil Pengukuran menggunakan rumus metode *Balance Scorecard*

NO.	JENIS PERSPEKTIF	TAHUN		
		2017	2018	2019
1	Perspektif keuangan			
	a Peningkatan atau penurunan usaha	29.40%	24.54%	23.80%
	b <i>Debt Ratio</i>	0,36	0,38	0,40
	c <i>Total Asset Turn Over</i>	1,087	1,080	1,101
	d <i>Return On Sales</i>	6%	5.30%	5.40%
	e <i>Return On Investement</i>	35%	30%	31%
2	Perspektif Pelanggan			
	a Jumlah <i>Retail Outlet</i>	0,192	0,169	0,198
3	Perpektif Proses Bisnis Internal			
	a ARPU	47.596	54,751	53.267
	b Peningkatan atau Penurunan Biaya (cost)	0,0817	0,0720	0,1101
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
	a Tingkat Pelatihan Karyawan	0,151	0,172	0,200
	b Rasio Perputaran Karyawan	0,34	0,28	0,64

Hasil tabel di atas dicocokkan dengan range masing-masing perspektif. Berikut hasil bobot dari perspektif *BalanceScorecard* berdasarkan hasil

pengukuran yang menunjukkan kinerja PT Telkomsel tahun 2017 - 2019

Tabel 2. Rekapitulasi Bobot Kinerja PT Telkomsel

NO.	JENIS PERSPEKTIF DAN UKURAN	BOBOT STANDAR	TAHUN			Rata-rata
			2017	2018	2019	
1	Perspektif keuangan					
	a Peningkatan atau penurunan usaha	6%	6%	5%	5%	5.33%
	b <i>Debt Ratio</i>	6%	4%	4%	4%	4.00%
	c <i>Total Asset Turn Over</i>	6%	6%	6%	6%	6.00%
	d <i>Return On Sales</i>	6%	6%	6%	6%	6.00%
	e <i>Return On Investement</i>	6%	6%	6%	6%	6.00%
2	Perspektif Pelanggan					
	a Jumlah <i>Retail Outlet</i>	30%	30%	30%	30%	30.00%
3	Perpektif Proses Bisnis Internal					
	a ARPU	10%	10%	10%	10%	10.00%

	Peningkatan atau Penurunan Biaya b (<i>cost</i>)	15%	15%	15%	15%	15.00%
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
	a Tingkat Pelatihan Karyawan	7.50%	4.50 %	4.50 %	5.50 %	4.83%
	b Rasio Perputaran Karyawan	7.50%	7.50 %	7.50 %	7.50 %	7.50%
	Total	100%	93%	92%	93%	92.67%

Hasil pengolahan data keempat perspektif *Balance Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan PT Telkomsel dari tahun 2017 - 2019, menunjukkan hasil yang baik.

Hasil tabel di atas menjelaskan bahwa kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard* rata-rata pembobotan keseluruhan perspektif sebesar 92,67%. Perspektif keuangan indikatornya memiliki bobot 30% terbagi menjadi 5 indikator perhitungan masing-masing poinnya berbobot 6%.

4.2 Perspektif Keuangan

Peningkatan dan penurunan pendapatan usaha tahun 2017 - 2019 mendapatkan rata-rata 5,3% hal ini dapat dikategorikan kondisi baik hal ini ditunjukkan dengan pertumbuhan tahun 2017 - 2019, walaupun terdapat penurunan pertumbuhan sebesar 4% di tahun 2018 dan menurun kembali sebesar 0,74% di tahun 2019 hal ini disebabkan karena adanya penurunan revenue pada tahun 2018. Indikator *debt ratio* tahun 2017 - 2019 mendapatkan rata-rata 4% dan dikategorikan kondisi baik hal ini ditunjukkan dengan adanya peningkatan sebesar 0,2 setiap tahunnya peningkatan ini disebabkan karena peningkatan hutang lancar setiap tahunnya. Indikator *Total Asset Turn Over* tahun 2017 - 2019 memperoleh

rata-rata sebesar 6% hal ini dapat dikategorikan sangat baik, walaupun terdapat penurunan yang terjadi di tahun 2018 dibanding dengan tahun 2017 sebesar 0,007 dan mengalami kenaikan sebesar 0,021 pada tahun 2019 hal ini dikarenakan terdapat pertumbuhan *expense* tiap tahun yang mempengaruhi *net Income*, serta pertumbuhan aset karena adanya pertumbuhan pembangunan BTS tiap tahunnya. Indikator *Return On Sales* tahun 2017 - 2019 memperoleh rata-rata 6% dan dilategorikan sangat baik, tetapi terdapat penurunan 0,70% di tahun 2018 dibandingkan dengan tahun 2017, dan terdapat peningkatan sebesar 0,10% tahun 2019. Indikator *Return On Investment* tahun 2017 - 2019 memperoleh rata-rata sebesar 6% dikategorikan sangat baik, tapi terdapat penurunan pada tahun 2018 sebesar 5% dari tahun sebelumnya dan 1% hal ini disebabkan karena adanya pembayaran operasional BTS besar-besaran kepada pihak ketiga pada tahun 2018.

4.3 Perspektif Pelanggan.

Perspektif pelanggan indikatornya memiliki bobot standar sebesar 30% dan terdapat satu indikator perhitungan yaitu *retail outlet* memperoleh rata-rata sebesar 30% dan dikategorikan sangat baik. Hal ini terlihat

dari nilai retail outlet yang sama setiap tahunnya sebesar 0,1. *Retail outlet* menalami hasil yang sama tiap tahunnya hal ini disebabkan karena telkomsel memiliki layanan yang terbagia atas dua yakni akses dalam bentuk manual yaitu GraPari, *Call Center* dan *e-care*, layana GraPari PT Telkomsel hadir tidak hanya di dalam negeri tapi hingga keluar negeri. Layanan berbasis digital aplikasi dan asistent virtual yang lebih memudahkan pelanggan dalam menyampaikan keluhanya, Telkomsel juga memberikan beberapa penghargaan dan hadiah kepada pelanggan sebagai bentuk telkomsel memberi perhatian lebih kepada pelangganya. hasil pengukuran tingkat kepuasan pelanggan menyatakan bahwa beberapa pelanggan puas dengan layanan produk yang diberikan baik dari segi pelayanan keluhan pelanggan, kemudahan mengakses produk, serta informasi kepada pelanggan yang berkesinambungan tentang produk telkomsel, harga produk menjadi keluhan utama beberapa pelanggan, beberapa pelanggan menjawab tak puas atas harga produk sesuai dengan layanan diberikan.

4.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal memiliki bobot standar 25% terbagi dua indikator yaitu indikator yaitu ARPU memperoleh bobot rata-rata sebesar 10% dan dikategorikan sangat baik, walaupun terdapat penurunan dari tahun dalam kurung waktu 3 tahun yaitu 2017 – 2019. Indikator peningkatan atau penurunan biaya (*cost*) dengan bobot rata-rata sebesar 15% dengan kategori sangat baik, meskipun terdapat peningkatan biaya tiap tahunnya. Penurunan ini di sebabkan karena

adanya penurunan *legacy* (*voice* dan SMS) semakin meningkat dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, perang harga antar sesama perusahaan jasa *provider*, serta adanya regulasi pemerintah tentang registrasi kartu SIM prabayar yang mengakibatkan perlambatan pendapatan PT Telkomsel adanya regulasi pemerintah tentang registrasi kartu SIM prabayar yang mengakibatkan perlambatan pendapatan PT Telkomsel. Pada tahun 2019 mengalami peningkatan dikarenakan adanya peningkatan pada bisnis digital, serta semakin berkualitasnya pelanggan aktif efek dari regulasi pemerintah tentang registrasi SIM menimbulkan berkurangnya jumlah biaya produksi kartu SIM

4.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot standar sebesar 15% dengan 2 indikator perhitungan masing-masing setiap indikator 7,5%. Indikator tingkat pelatihan karyawan dengan bobot rata-rata sebesar 4,83% dengan katagori baik, terlihat peningkatan 10% setiap tahunnya. Indikator perhitungan rasio perputaran karyawan dengan rata-rata bobot sebesar 7,50% dikategorikan sangat baik karena terdapat peningkatan 100% dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2019 telkomsel melakukan transformasi program penerapan bentuk kerja baru terhadap karyawannya yaitu penerapan IT berbasis digital sebagai aspek utama pendukung kerja karyawan untuk menabah produktivitas kerja tinggi, dalam melaksanakan transformasi tersebut telkomsel melakukan pelatihan kepada karyawannya dalam bentuk magang pada perusahaan mitra

telkomsel yaitu Singtel Grup tentang *Business Intelligence, Pricing Analytics*, serta pengembangan budaya perusahaan Indeks kepuasan karyawan dengan indikator iklim perusahaan, motivasi karyawan, infrastruktur atau kemampuan sistem informasi, kompensasi menunjukkan beberapa karyawan puas dengan kompensasi yang diberikan perusahaan, motivasi kerja dalam hal promosi jabatan dan kemajuan karir, serta suasana iklim kerja dan budaya yang diterapkan perusahaan, kurangnya pelatihan berkesinambungan yang menunjang perkembangan teknologi yang dibutuhkan di masa mendatang menjadi kritik beberapa karyawan, tetapi semua karyawan menjawab puas dengan fasilitas dan kompensasi yang diberikan perusahaan PT Telkomsel

5. PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas IV, dapat diambil kesimpulan

1. analisis pengukuran kinerja pendekatan *balance scorecard* pada PT Telkomsel dengan empat menggunakan empat perspektif dapat disimpulkan bahwa kinerja PT Telkomsel pada periode 2017 – 2019 sangat baik.
2. Penurunan keseluruhan pos-pos keuangan pada tahun 2018 dikarenakan adanya perubahan regulasi pemerintah tentang registrasi SIM Card dan adanya perang harga membuat beberapa indikator perspektif keuangan yaitu peningkatan dan penurunan pendapatan (*growth*) dan *debt ratio* pada tahun 2018 mengalami penurunan dan kembali meningkat pada tahun 2019.

3. *Price of product* dan layanan terkadang bermasalah menjadi keluhan beberapa pelanggan pada perspektif pelanggan. Hasil pengukuran yang fluktuatif indikator ARPU dan *growth cost* dari perspektif proses internal bisnis tahun 2017 – 2019 disebabkan karena adanya penurunan pendapatan *legacy* (voice dan SMS) dan adanya kewajiban yang harus dibayarkan pada tahun 2018 tapi pengukuran indikator perspektif internal bisnis memperoleh hasil sangat baik. Kurangnya jumlah pelatihan yang berkelanjutan menjadi keluhan beberapa karyawan pada pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hasil pengukuran keseluruhan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memperoleh hasil sangat baik.

5.2 Saran

1. Untuk meningkatkan keakuratan pengukuran kinerja, perlu ditingkatkan pula indikator-indikator penunjang yang dirumuskan secara komprehensif oleh manajemen serta keterlibatan semua departemen agar hasil yang diperoleh lebih mendetail dan akurat serta data yang mudah untuk diolah dan dipahami agar hasil keputusan lebih tepat sasaran guna pengambilan keputusan.
2. Penggunaan pengukuran kinerja pada perusahaan jasa telekomunikasi khususnya PT Telkomsel perlu dilakukan peningkatan yang lebih kompleks perspektif pelanggan terkait keluhan-keluhan pelanggan tentang layanan produk. Serta keluhan karyawan terkait masih belum optimal dan kurangnya pelatihan yang berkesinambungan untuk meningkatkan skill yang dibutuhkan karena pelanggan dan

karyawan adalah asset bagi perusahaan.

3. Penelitian pengukuran kinerja selanjutnya diharapkan dilakukan untuk satu perspektif agar hasil yang diharapkan lebih detail dan menyeluruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Annual Report PT, Telekomunikasi Selular tahun. (Online), (<https://www.telkomsel.com/about-us/investor-relations>), diakses 20 Maret 2020.
- Darmasto, Kamaliah, Agusti. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard (Studi Pada PT Smartfren Telecom Tbk - Jakarta)*. Riau: Universitas Riau. Volume 9 Nomor 1. Hal. 70-85. ISSN 1907-364X.
- Kasmir. 2016. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Penerbit Rajawali Pers.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Dialihbahasakan oleh Peter R Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Kurniasari, Memarista. 2017. *Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus Pada PT Aditya Sentana Agro)*. Surabaya: Universitas Kristen Petra. Volume 5 Nomor 1. Hal. 1-7.
- Lestari, Sri. 2016. *Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.
- Mulyadi. 2015. *Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Siyoto, Sandu dan Ali Sodik. 2015. *Dasar Metodologi Penelitian*. Cetakan ke-1 Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan RdanD*. Bandung: Alfabeta.
- Widodo, Iman. 2011. *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT Jansen Indonesia)*. Semarang: Universitas Diponegoro. Hal. 1-89
-