

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT.TELKOM INDONESIA (PERSERO) Tbk.

¹ Diah Lestari

Alumni STIE Bisnis Indonesia

Sutardi², Ramadhani Hamzah³, Asih Puji Lestyningrum⁴

^{2,3,4} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bisnis Indonesia.

Korepondensi : sutardi@stiebi.ac.id

ABSTRAC.

The purpose of this study was to evaluate and determine how the four perspectives of the balanced scorecard influence the performance of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. The research method used is descriptive qualitative method. The secondary data used is the financial statements of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk from 2020-2022. The results of this study can be concluded that the performance measurement resumes of the four perspectives of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk in 2020 and 2021 are better than in 2022. The financial perspective shows that company profits fluctuate. The percentage of calculation results using ROA shows a score of 2 with fairly good criteria in 2020-2021 and a score of 1 with not good criteria in 2021-2022. In contrast, the percentage of results calculated using ROE shows a significant decrease, with a score of 1 with not good criteria in 2020-2022. From a customer perspective in terms of customer satisfaction, based on the range of performance measurement results for 2020–2022, it gets a score of 2 and has pretty good criteria. The perspective of internal business processes regarding profit achievement has changed, in 2020-2021 it received a score of 2 with fairly good criteria, and in 2021-2022 it received a score of 1 with not good criteria. However, from the perspective of growth and performance learning, the contribution of employee performance to increasing company revenue varies. In 2020-2021 the score is 2 with fairly good criteria, and in 2021-2022 the score is 1 with not good criteria.

Keywords: *Balanced Scorecard and performance measurement.*

ABSTRAK.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dan menentukan bagaimana pengaruh keempat perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dari tahun 2020-2022. Hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa resume pengukuran kinerja keempat

perspektif PT Telkom Indonesia (persero) Tbk pada tahun 2020 dan 2021 lebih baik daripada tahun 2022. Perspektif keuangan menunjukkan bahwa laba perusahaan berubah-ubah. Persentase hasil perhitungan menggunakan *ROA* menunjukkan skor 2 dengan kriteria cukup baik pada tahun 2020-2021 dan skor 1 dengan kriteria tidak baik pada tahun 2021-2022. Sebaliknya, persentase hasil perhitungan menggunakan *ROE* menunjukkan penurunan yang signifikan, dengan skor 1 dengan kriteria tidak baik pada tahun 2020-2022. Pada perspektif pelanggan dalam tingkat kepuasan pelanggan, berdasarkan rentang hasil pengukuran kinerja tahun 2020-2022, mendapatkan skor 2 dan memiliki kriteria yang cukup baik. Perspektif proses bisnis internal tentang pencapaian labanya berubah-ubah, pada tahun 2020-2021 menerima skor 2 dengan kriteria cukup baik, dan pada tahun 2021-2022 menerima skor 1 dengan kriteria tidak baik. Namun, dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja, kontribusi kinerja karyawan terhadap peningkatan pendapatan perusahaan bervariasi. Pada tahun 2020-2021 skornya adalah 2 dengan kriteria yang cukup baik, dan pada tahun 2021-2022 skornya adalah 1 dengan kriteria yang tidak baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard* dan Pengukuran Kinerja

PENDAHULUAN.

Keadaan bisnis dan teknologi saat ini memerlukan adaptasi dari pihak bisnis, yang juga memerlukan evaluasi proses bisnis yang telah dimulai oleh bisnis. Pelaku bisnis dituntut untuk dapat memahami, mengenali, mengevaluasi, dan melakukan perbaikan terhadap proses bisnis yang berjalan. Ini adalah persyaratan yang diperlukan untuk bisnis untuk tumbuh dan berkolaborasi dengan bisnis lain. Bisnis di bidang telekomunikasi yang kini menjadi satu-satunya yang terus beroperasi dan memiliki potensi yang sangat besar. Setiap perusahaan telekomunikasi bekerja sama untuk mengakui kontribusi satu sama lain. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pengguna internet yang semakin meningkat di setiap tahun ke tahun.

Gambar 1.1.
Jumlah Pengguna Internet di Indonesia



Sumber: we are social (2023)

Faktor penting bagi bisnis adalah pengukuran kinerja. Gambaran dan informasi tentang hasil kerja perusahaan serta tingkat keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai sasarnya dapat diberikan oleh pengukuran kinerja. Ini dapat membantu perusahaan menemukan kelemahan mereka dan meningkatkan kinerja mereka di masa depan. (Nashar dan Sari, 2021; Quesado et al., 2018).

Banyak bisnis menggunakan pendekatan konvensional untuk mengukur kinerja bisnis mereka, yaitu melihat kinerja dari perspektif keuangan. Menurut Haidiputri (2019), pengukuran yang digunakan oleh sistem ini tidak cukup untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan fokus hanya pada keuntungan saat ini karena sistem ini tidak mempertimbangkan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang (Zuniawan et al., 2020).

Oleh karena itu, sistem yang memanfaatkan berbagai perspektif untuk menilai kinerja bisnis diperlukan. Alat untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kemajuan perusahaan di masa depan adalah Balance Scorecard, yang berasal dari kata "seimbang", menunjukkan adanya simetri antara faktor finansial dan non finansial (Handayani, 2021). Seperti yang dikemukakan oleh Djohan dan Breliastiti (2017), *Balanced Scorecard* digunakan untuk melacak hasil usaha. Empat perspektif yang harus dipertimbangkan saat mengukur Balance Scorecard yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

PT Telkom Indonesia (persero) Tbk adalah BUMN terbesar di Indonesia untuk jasa telekomunikasi dan jaringan. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk berusaha untuk mempertahankan persaingan dalam bisnis dan menangani tantangan yang terus muncul di industri telekomunikasi domestik dan internasional. Karena setiap perusahaan telekomunikasi kian berkembang, mereka menunjukkan keunggulan mereka sendiri. PT Telkom harus terus memperbaiki penilaian kinerja untuk mempertahankan kemampuan bersaingnya. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk memiliki kemampuan untuk terus mengembangkan inovasi dan memperhatikan lingkungan melalui perubahan yang dilakukannya. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk harus memahami bahwa sebuah perusahaan harus memiliki tanggung jawab sosial selain mencari keuntungan.

Pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul "**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced***

Scorecard Pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk" berdasarkan latar belakang dan masalah di atas.

TINJAUAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS.

TINJAUAN TEORI.

Pengertian Pengukuran Kinerja .

Ismail, (2020) mendefinisikan "pengukuran kinerja sebagai "suatu proses yang diselenggarakan perusahaan untuk mevaluasi atau melakukan penilaian kinerja individu setiap karyawannya". Sebagai sumber informasi utama, data hasil dari penilaian kinerja digunakan oleh departemen yang bertanggung jawab untuk mengawasi sumber daya manusia untuk menilai efektivitas berbagai program terkait sumber daya manusia.

Tujuan Pengukuran Kinerja

Karena merupakan langkah yang sangat penting dalam proses menghasilkan informasi manajemen, pengukuran kinerja dilakukan. Menurut Ismail, (2020) "Tujuan dari pelaksanaan pengukuran kinerja antara lain:

1. Untuk mengetahui hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Untuk mengetahui kualitas individu karyawan yang berhubungan dengan sikap, watak, maupun kekuatan dan kelemahan yang sehubungan dengan pekerjaan perusahaan.

Alasan Diperlukannya Penilaian Kinerja

Menurut Zikrilla, (2019) Ada beberapa alasan diperlukannya penilaian kinerja yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja merupakan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun yang negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh perkembangan budaya organisasi secara keseluruhan.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Munawir yang dikutip oleh Hariyani, (2018) Bahwa "*balanced scorecard* merupakan suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang".

Konsep *Balanced Scorecard*

Menurut Muasaroh, (2016) konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang.

Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Harahap dalam Baros, (2020) tujuan dari *Balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Dapat memberikan informasi yang lebih luas, lebih dalam dari pada yang terdapat dari laporan keuangan biasa.
2. Dapat menggali informasi yang tidak tampak secara kasat mata (*explicit*) dari suatu laporan keuangan atau yang berada di balik laporan keuangan (*implicit*).

Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan yaitu: Hariyani, (2018)

1. Menjelaskan serta mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Meningkatkan efektivitas manajemen dalam mengambil keputusan dengan melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan *non-financial* (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi dalam Hariyani, (2018), keunggulan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik yaitu mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. *Komprehensif*
2. *Koheren*
3. Seimbang
4. Terukur

Perspektif *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Menurut Febrianto, (2016) Perspektif ini dari awal pembuatan *Balanced scorecard* telah ada, sebab perspektif keuangan dapat diukur dan bersifat *tangible*, sehingga mudah untuk diukur. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk untuk mengevaluasi strategi perusahaan,

implementasi dan pelaksanaannya dalam memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, *balanced scorecard* melihat aspek pelanggan yang merupakan peranan penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dalam persaingan tidak akan mungkin bisa *survive* jika tidak didukung oleh pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal lebih menekankan pada penciptaan inovasi baru yang lebih berkualitas sampai produk tersebut siap disebarkan pada pelanggan. Proses bisnis internal tidak lepas dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Guna menerapkan perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus lebih dulu melihat keuangan perusahaan dan kemauan pelanggan. Jadi, ketiga perspektif ini membentuk rantai yang berhubungan.

2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pertumbuhan dan pembelajaran suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan *infrastruktur* dengan tujuan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan.

KAJIAN-KAJIAN TERDAHULU.

1. Andi Muhammad Sahrul, (2021) dengan judul Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT Telkomsel.
2. Novelis Ananda dan Maria Yovita R.Pandin, (2022) dengan judul Metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat Pengukuran Kinerja Perusahaan pada PT Unilever Indonnesia Tbk.
3. Eguine Erika Natasya dan Valentina Siagian, (2022) dengan judul Analisis Penerapan *Balance Scorecard* sebagai Suatu Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan pada Sub Sektor Kosmetik dan Barang Keperluan Rumah Tangga Periode 2018-2020.
4. Miswan Gumanti dan Bernaditha H.S. Utami, (2021) dengan judul Analisis *Balance Scorecard* sebagai alat pengukur Kinerja Manajemen perusahaan *Leasing*.

LATAR BELAKANG INSTITUSI.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk (Telkom) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan

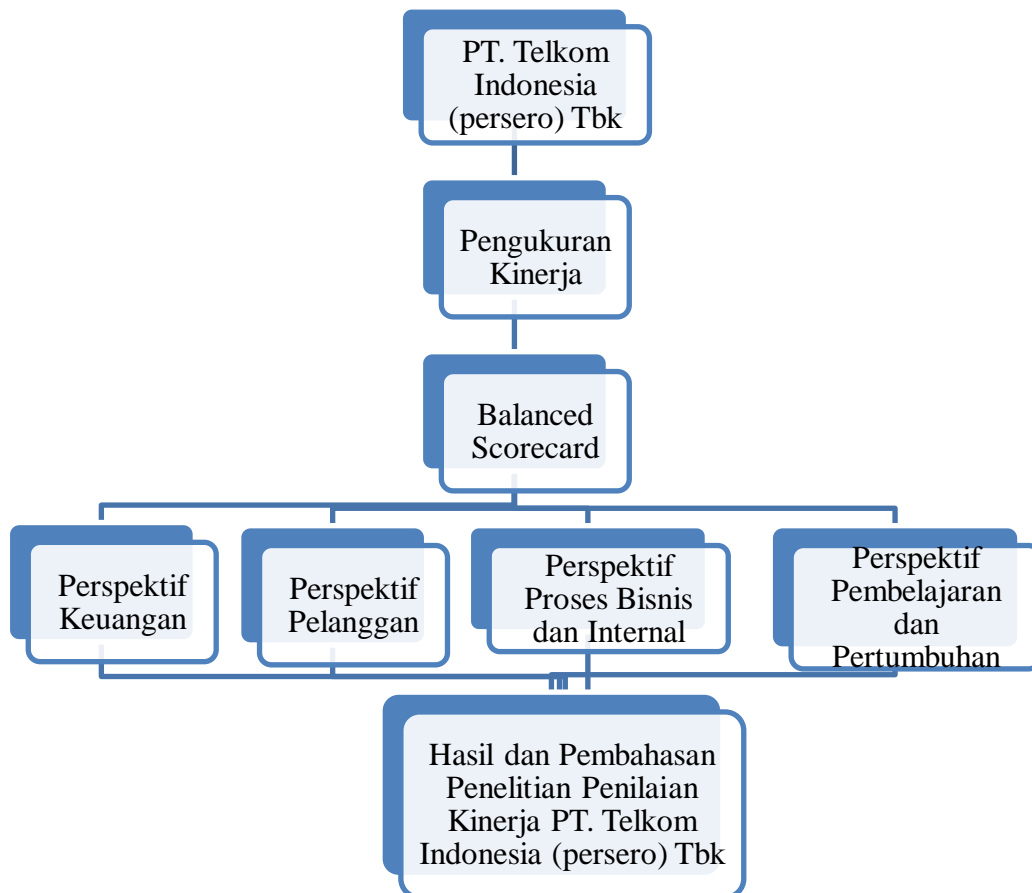
telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom adalah Pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode “TLKM” dan *New York Stock Exchange (NYSE)* dengan kode “TLK”.

KERANGKA PEMIKIRAN .

PT Telkom Indonesia (persero) Tbk Pusat adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bekerja di bidang telekomunikasi. PT Telkom Indonesia Tbk Pusat ini mempunyai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi dan untuk menunjang tujuan tersebut maka diperlukannya pengukuran kinerja sehingga dapat mengetahui tingkat kemajuan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka kerangka pikir dalam penulisan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2.
Skema Kerangka Pikir



Sumber: Peneliti, 2023

METODOLOGI PENELITIAN.

METODE PENELITIAN.

Menurut Prof. Dr. Sugiyono, (2019), metode penelitian adalah cara ilmiah untuk mendapatkan data yang *valid* dengan tujuan menemukan, membuktikan, dan mengembangkan suatu pengetahuan yang dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah. Sementara Dr. Priyono, (2016) metode penelitian sebagai cara melakukan sesuatu dengan menggunakan pikiran secara seksama untuk mencapai suatu tujuan.

DESAIN PENELITIAN.

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif untuk mendapatkan hasil yang akurat dan mencapai tujuan. Menurut Sugiyono, (2018) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang berbasis filsafat dan digunakan untuk melakukan penelitian dalam kondisi ilmiah (eksperimen). Metode ini menggunakan teknik pengumpulan data dan analisis kualitatif, yang lebih menekankan pada makna.

Sedangkan Metode penelitian deksriptif menurut Sugiyono, (2019) mendefinisikan metode deskriptif sebagai jenis penelitian yang berfokus pada tingkat eksplanasi. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau nilai satu atau lebih variabel secara mandiri.

WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN.

Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan di <https://www.idx.co.id/>, situs resmi Bursa Efek Indonesia (BEI). Situs ini menyediakan data dan informasi yang dapat diakses publik, seperti laporan keuangan tahunan dari 2020 hingga 2022 yang dibutuhkan oleh peneliti.

Waktu Penelitian

Penelitian dilakukan dari Maret 2023 sampai April 2023.

JENIS DAN SUMBER DATA.

Jenis data penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan data sekunder. Sumber data diperoleh dari Laporan keuangan PT Telkom Indonesia Tbk dari tahun 2020 hingga 2022 adalah sumber data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini. Penulis mendapatkan informasi ini dari situs resmi Bursa Efek Indonesia (BEI): www.idx.co.id dan IDN Financials: www.idnfinancials.com.

VARIABEL PENELITIAN

Variabel Bebas (X)

1. Perspektif Keuangan (X_1)
2. Perspektif Pelanggan (X_2)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X_4)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja perusahaan.

OPERASIONAL VARIABEL.

Tabel 3.1.
Definisi dan Metode Pengukuran Perspektif Keuangan dan Non Keuangan

NO	Variabel	Dimensi	Keterangan
1	Perspektif Keuangan	Perspektif keuangan menggambarkan prestasi perusahaan yang diukur dari sisi keuangan	a. <i>ROE</i> b. <i>ROA</i>
2	Perspektif Pelanggan	Perspektif pelanggan menggambarkan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi dan pelayanan	Penerimaan Kas Pelanggan
3	Perspektif Bisnis Internal	Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses internal yang memberikan nilai bagi pelanggan dan pemilik	<i>Operating Profit</i>
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan individu perusahaan dalam meningkatkan laba dan nilai perusahaan	<i>Net Income Employee</i>

Sumber: Zikrilla, (2019)

Populasi dan Sampel.

Populasi.

Perusahaan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), adalah subjek penelitian ini. Data harus sesuai dengan subjek penelitian. Data yang dipelajari berasal dari Laporan Keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk.

Sampel

Sampel penelitian ini adalah laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dari tahun 2020 sampai dengan 2022.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA.

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan adalah pengumpulan data pustaka dari berbagai sumber informasi kepustakaan yang relevan dengan subjek penelitian, seperti abstrak hasil penelitian, *indeks*, review, jurnal, dan buku referensi (Sugiyono, 2010 dalam Intan, 2020).

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian kepustakaan adalah pengumpulan data pustaka dari berbagai sumber informasi kepustakaan yang relevan dengan subjek penelitian, seperti abstrak hasil penelitian, *indeks*, review, jurnal, dan buku referensi (Sugiyono, 2010 dalam Intan, 2020).

TEKNIK ANALISIS DATA.

Metode analisis deskriptif yang menggunakan *balanced scorecard* terdiri dari beberapa langkah:

1. Perspektif Keuangan

Mengukur perspektif keuangan dengan menggunakan analisis rasio berupa Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE).

a. *Return on Equity*

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100$$

b. *Return on Assets*

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100$$

2. Perspektif Pelanggan

Mengukur perspektif pelanggan dengan profitabilitas pelanggan yang mana membandingkan penerimaan kas dari pelanggan dengan periode sebelumnya.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Kas dari pelanggan } n - \text{Kas dari pelanggan } n - 1}{\text{Kas dari pelanggan } n - 1} \times 100$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Mengukur perseptif proses bisnis internal dengan pencapaian hasil operating profit sehingga dapat menggambarkan efisiensi biaya penjualan dan produksi.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Operating profit } n - \text{Operating profit } n - 1}{\text{Operating profit } n - 1} \times 100$$

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan produktivitas kerja karyawan yang mana membandingkan kinerja laba bersih yang diterima per karyawan.

$$\text{Net Income Employee} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100$$

HASIL DAN PEMBAHASAN.

DESKRIPSI DATA.

Analisis data menggunakan data sekunder dengan berupa laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk yang terdiri dari:

- a. Neraca per 31 Desember tahun 2020, , 2021, dan 2022.
- b. Laporan Laba-Rugi yang berakhir 31 Desember 2020, 2021, dan 2021.

Pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan hasil antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya. Perbandingan tersebut menggunakan alat ukur berupa range kinerja.

$$\text{Range Kinerja} = \frac{\text{Pencapaian tahun } n - \text{Pencapaian tahun } n - 1}{\text{Pencapaian tahun } n - 1} \times 100$$

Dan untuk menilai pengukuran kinerja alat ukur range kinerja maka dibuat tabel score sebagai penentu hasil perbandingan tersebut

Tabel 3.4
Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

Range Kinerja	Rate	In Score	Tingkat Hubungan
< 0%	D	1	Kurang Baik
0 – 50%	C	2	Cukup Baik
51 – 100%	B	3	Baik
>100%	A	4	Sangat Baik

Sumber: Riyana, (2017, 49)

HASIL PENELITIAN.

Perspektif Keuangan.

a. *Return On Equity (ROE)*

Tabel 4.1
Hasil Analisis *Return On Equity (ROE)*
PT Telkom Indonesia (persero) Tbk Tahun 2020-2022

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2020	24,45%	-
2021	23,34%	-1,11%
2022	18,54%	-4,8%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.3 maka dapat diketahui hasil analisis *Return On Equity (ROE)*, digunakan untuk mengukur kemampuan ekuitas atau modal sendiri dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih. Hasil analisis menunjukkan, tahun 2021 terjadi penurunan sebesar 1,11% dan tahun 2022 mengalami penurunan kembali sebesar 4,7%. Perusahaan mengalami penurunan efektivitas *ROE* sebanyak 3,69% dari hasil analisis tersebut.

Penurunan tersebut terjadi karena adanya penurunan kemampuan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dalam menghasilkan laba bersih dari modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa selama tiga tahun periode penelitian belum mampu memaksimalkan penggunaan modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih yang diperoleh perusahaan.

b. Return On Asset (ROA)

Tabel 4.2
Hasil Analisis Return On Asset (ROA)
PT Telkom Indonesia (persero) Tbk Tahun 2020-2022

Tahun	Hasil Perhitungan	Peningkatan/Penurunan
2020	11,97%	-
2021	12,24%	0,27%
2022	10,05%	-2,19%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan Tabel 4.5 maka dapat diketahui hasil analisis *Return On Asset (ROA)*, digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset. Hasil analisis menunjukkan, tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar 0,27% dan tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 2,19%. Perusahaan mengalami penurunan efektivitas *ROA* sebanyak 1,92% dari hasil analisis tersebut.

Penurunan tersebut terjadi karena adanya penurunan kemampuan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dalam menghasilkan laba bersih dari aset sendiri yang dimiliki oleh perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa selama tiga tahun periode penelitian belum mampu memaksimalkan penggunaan aset sendiri yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih yang diperoleh perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Tabel 4.3
Penerimaan Kas Dari Pelanggan Tahun 2020-2022
(Rp 000.000,-)

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan
2020	133.610
2021	143.902
2022	146.268

Sumber: Laporan Keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk

Berdasarkan Tabel 4.7 maka dapat diketahui jumlah penerimaan kas dari pelanggan menunjukkan, tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar Rp10.292 dan tahun 2022 mengalami peningkatan kembali sebesar Rp2.366. Perusahaan mengalami peningkatan kas

dari pelanggan secara berturut-turut disebabkan karena pendapatan/penjualan produk dan jasa perusahaan terus melonjak.

peningkatan tersebut terjadi karena adanya kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi, dan layanan sudah cukup baik. Ini disebabkan oleh peningkatan berturut-turut dalam pendapatan dan penjualan produk dari tahun 2020 hingga 2022, yang menghasilkan peningkatan penerimaan kas dari pelanggan setiap tahunnya.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 4.4
Operating Profit Tahun 2020-2022
(Rp 000.000,-)

Tahun	Operating Profit (Laba Usaha)
2020	43.505
2021	47.563
2022	39.581

Sumber: Laporan Keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk

Berdasarkan Tabel 4.9 maka dapat diketahui jumlah *operating profit*/laba usaha PT Telkom Indonesia (persero) Tbk menunjukkan, tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar Rp4.058 dan tahun 2022 mengalami penurunan sebesar Rp7.982. Pencapaian hasil *operating profit* mengalami fluktuatif/naik-turun hal ini disebabkan karena perusahaan kurang efisien dalam memaksimalkan biaya penjualan dan biaya produksi.

Hal ini terjadi karena perusahaan belum memaksimalkan keuntungan operasional yang menekankan pada biaya produksi dan penjualan yang efisien, Ini terlihat dalam laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, yang menunjukkan bahwa total biaya dan beban/operasi yang dikeluarkan pada tahun 2022 lebih besar dari pada tahun 2020 dan tahun 2021.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.5
Hasil Analisis Net Income Per Employee
PT Telkom Indonesia (persero) Tbk Tahun 2020-2022

Tahun	Net Income (Rp)	Jumlah Karyawan (orang)	Produktivitas Karyawan (Rp)
2020	29.563	25.348	1.166
2021	33.948	23.756	1.429
2022	27.680	23.792	1.163

Sumber: Data sekunder yang diolah

Hasil analisis produktifitas karyawan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk berdasarkan Tabel 4.13 di atas tahun 2020 produktivitas karyawan yang dihasilkan sebesar Rp1.166

sementara tahun 2021 sebesar Rp1.429. terjadi peningkatan Rp263 dari tahun sebelumnya disebabkan karena terjadi penurunan pada retensi karyawan di tahun 2021. Selanjutnya produktivitas karyawan tahun 2022 sebesar Rp1.163 terdapat penurunan produktivitas sebesar Rp266 yang disebabkan karena terjadi peningkatan retensi karyawan dari tahun sebelumnya.

Berdasarkan hasil analisis di atas dapat disimpulkan bahwa produktivitas karyawan menurun disebabkan oleh penurunan jumlah karyawan sedangkan jumlah pendapatan yang tidak terlalu tinggi.

PEMBAHASAN.

Perspektif Keuangan

a. *Return On Equity (ROE)*

Tabel 4.1
Penilaian Rasio Keuangan Tahun 2020-2022
Penentuan Scorecard Perspektif Keuangan

Tahun	<i>Return On Equity (ROE)</i>	<i>Score</i>	<i>Total Score</i>
2020-2021	-4,53%	D	1
2021-2022	-20,56%	D	1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan *Score* Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020–2021 memiliki nilai sebesar –4,53% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar -20,56% dimana kedua hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

Return On Asset (ROA)

Tabel 4.2
Penilaian Rasio Keuangan Tahun 2020-2022
Penentuan Scorecard Perspektif Keuangan

Tahun	<i>Return On Asset (ROA)</i>	<i>Score</i>	<i>Total Score</i>
2020-2021	2,25%	C	2
2021-2022	-17,89%	D	1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan *Score* Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020–2021 memiliki nilai sebesar 2,25% dimana hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar -17,89% dimana hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

Perspektif Pelanggan

Tabel 4.3
Penilaian Scorecard Perspektif Pelanggan Tahun 2020-2022

Tahun	Penerimaan Kas dari Pelanggan	Score	Total Score
2020-2021	7,70%	C	2
2021-2022	1,64%	C	2

Sumber: Data sekunder yang diolah

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan *Score* Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020–2021 memiliki nilai sebesar 7,70% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar 1,64% dimana kedua hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50%.

Perspektif Proses Bisnis Internal.

Tabel 4.4
Penilaian Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2020-2022

Tahun	Operating Profit	Score	Total Score
2020-2021	9,32%	C	2
2021-2022	-16,78%	D	1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan *Score* Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020–2021 memiliki nilai sebesar 9,32% dimana hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar -16,78% dimana hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.5
Penilaian Scorecard Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Tahun 2020-2022

Tahun	Produktivitas Karyawan	Score	Total Score
2020-2021	22,55%	C	2
2021-2022	-18,61%	D	1

Sumber: Data sekunder yang diolah

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan *Score* Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020–2021 memiliki nilai sebesar 22,55% dimana hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50% dan untuk tahun

2020-2022 memiliki nilai sebesar -18,61% dimana hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

SIMPULAN DAN SARAN .

Simpulan .

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk periode 2020-2022, maka dilakukan pengukuran pada empat perspektif yang mendapatkan total *score*. Berdasarkan hasil penelitian di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

a. *Return on Equity (ROE)*

Hasil perhitungan dari perspektif keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk selama periode 2020–2022 dapat disimpulkan bahwa penggunaan seluruh kemampuan modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan neto selama tiga periode tersebut dapat dikatakan tidak optimal. Akibatnya, terdapat penurunan yang signifikan pada tahun 2020-2021, yang biasanya disebabkan oleh penurunan investasi pada modal perusahaan.

b. *Return on Asset (ROA)*

Hasil perhitungan perspektif keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk periode 2020–2022, yang diukur dengan *Return on Asset (ROA)*, menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menghasilkan laba bersih yang optimal, meskipun terjadi penurunan pada tahun 2021–2022. Kemampuan bisnis untuk menghasilkan laba berfluktuasi ditunjukkan oleh angka rasio ini pula. Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva perusahaan belum sepenuhnya efektif, yang mengakibatkan tingkat laba yang lebih rendah.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil perhitungan pada Perspektif Pelanggan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk telah menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap produk, harga, distribusi, dan layanan sudah cukup baik. Ini disebabkan oleh peningkatan berturut-turut dalam pendapatan dan penjualan produk dari tahun 2020-2022, yang menghasilkan peningkatan penerimaan kas dari pelanggan setiap tahunnya.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Hasil perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dalam pencapaian labanya naik turun atau berubah-ubah. Ini terlihat dalam laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, yang menunjukkan bahwa total biaya dan beban/operasi yang dikeluarkan pada tahun 2022 lebih besar dari total pendapatan yang diterima. Hasil persentase dari kinerja perusahaan pada tahun 2021–2022 jelas berkurang/menurun. Persentase yang berbeda yang dihasilkan dari tahun 2020-2021 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai dengan baik. Ini terbukti dalam laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, yang menunjukkan bahwa besarnya biaya dan biaya operasional pada tahun 2022 dibandingkan dengan tahun 2020 dan tahun 2021.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dari tahun 2020-2022, yang menggunakan alat ukur *net income* dan jumlah karyawan, menunjukkan peningkatan kinerja pada tahun 2020-2021, tetapi penurunan kinerja pada tahun 2022.

Tabel 5.1
Total Score Balanced Scorecard

Perspektif	2020-2021	2021-2022
Perspektif Keuangan	3	2
Perspektif Pelanggan	2	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	2	1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	1
Total Balanced Scorecard PT Telkom Indonesia (persero) Tbk	9	6

Berdasarkan hasil resume pengukuran kinerja terhadap keempat perspektif, yang telah dilakukan skoring berdasarkan *interval* peningkatan atau penurunan kinerja dari tahun 2020-2022, PT Telkom Indonesia (persero) Tbk memiliki kinerja yang lebih baik pada tahun 2020 dan 2021 dibandingkan dengan tahun 2022 berdasarkan tinjauan dari keempat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Saran .

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, beberapa saran penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk harus selalu menggunakan *balanced scorecard* saat melaksanakan perencanaan strategis karena ini akan memungkinkan pemegang saham untuk mengontrol penurunan kinerja keuangan, mempertahankan pelanggan, mengembangkan produk dan jasa yang lebih baik, dan memberikan banyak pelatihan agar seluruh karyawan lebih produktif untuk mengembangkan laba perusahaan secara seimbang dan menyeluruh.
2. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk harus meningkatkan kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan kekurangan dalam masing-masing ukuran perspektif dalam *balanced scorecard* dan menjadi perusahaan yang unggul dan berprestasi dalam persaingan bisnis.
3. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dapat menggunakan pengukuran kinerja yang didasarkan pada metode *balanced scorecard* untuk memproyeksikan kinerja perusahaan dalam jangka panjang dan masa depan.
4. Hal Ini dapat bermanfaat bagi peneliti dalam melakukan penelitian lanjutan, terutama bagi mereka yang ingin mempelajari dan memahami lebih lanjut tentang kinerja bisnis yang digunakan metode *balanced scorecard*.

DAFTAR PUSTAKA.

- Ananda, N., dan Pandin, M. Y. R. (2023). Metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 42-58.
- Baros, W. M. S. (2020). *Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard pada pt. fast food indonesia tbk yang terdaftar di bursa efek indonesia (bei)* (Doctoral dissertation, UMSU)
- Djohan, M., dan Breliastiti, R. (2017). *Penerapan Balanced Scorecard* (Markus Djohan Utama & Ririn Breliastiti). *Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1–23.
- Febrianto, A. (2016). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang)*. Universitas Diponegoro.
- Gumanti, G., dan Utami, B. H. (2021). Analisis *Balanced Scorecard* sebagai alat Pengukur Kinerja Perusahaan Leasing (Studi Kasus pada PT. Samudra Artha Finance). *PROMOSI (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, 9(1).
- Handayani, N. (2021). Perkembangan *Balance Scorecard* di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(2), 289.

- Hariyani, D. S. (2018). Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi. In *Aditya Media Publishing*. http://pics.unipma.ac.id/content/pengumuman/03102_04_03_2019_01_17_07B_uku_Akuntansi_Manajemen.pdf
- Ismail. (2020). *Pengukuran Kinerja SDM*. Banyumas: CV. Pena Persada
- Muasaroh, I. (2016). *Perancangan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam*. Lampung: Institut Agama Islam Negeri Raden Intan.
- Nashar, M., dan Sari, Y. S. (2021). Implentasi metode balance scorecard terhadap kinerja koperasi. *Akuntabel : Jurnal Akuntansi Dan Keuangan FEB Unmul*, 18(1), 162–171.
- Priyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Sidoarjo: Zifatama Publishing. PT. Salemba Empat Rosdakarya.
- Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi) Universitas Pamulang*, 42-53.
- Sahrul, A. M., Kamase, J., dan Tenriwaru. (2021). *Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT Telkomsel*. Jurnal ilmu Manajemen.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Zikrilla, M. (2019). *Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever.Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi.
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., dan Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256.