ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCE SCORECARD
(STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA WITEL LAMPUNG)

(Skripsi)

Oleh:

DEWI PERMATASARI
NPM 1816051033

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022

ABSTRAK

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* (STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA WITEL LAMPUNG)

Oleh

DEWI PERMATASARI

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

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

ABSTRACT

ANALYSIS OF COMPANY PERFORMANCE WITH BALANCE SCORECARD METHOD (STUDY AT PT. TELKOM INDONESIA WITEL LAMPUNG)

By

DEWI PERMATASARI

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

Keywords: Performance Measurement, Company Performance, Balance Scorecard

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCE SCORECARD
(STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA WITEL LAMPUNG)

Oleh

DEWI PERMATASARI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA ADMINISTRASI BISNIS

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis
Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Lampung

FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2022

Judul Skripsi	: **ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCE SCORECARD* (STUDI PADA PT. TELKOM INDONESIA WITEL LAMPUNG)**
Nama Mahasiswa	: Dewi Permatasari
Nomor Pokok Mahasiswa	: **1816051033**
Jurusan	: **Ilmu Administrasi Bisnis**
Fakultas	: **Ilmu Sosial dan Ilmu Politik**

MENYETUJUI

1. Komisi Pembimbing

Dr. Suripto., S.Sos., M.A.B
NIP.19690226 199903 1 001

2. Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc
NIP 19740918 200112 1 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

   Ketua : **Dr. Suripto., S.Sos., M.A.B** .....

   Penguji Utama: **Dr. K. Bagus Wardianto., S.Sos., M.A.B** .....

   Penguji Kedua: **Mediya Destalia., S.A.B., M.A.B** .....

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dra. Ida Nurhaida, M.Si.
NIP. 19610807 198703 2 001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **11 Agustus 2022**

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (Sarjana), baik di Universitas Lampung maupun perguruan tinggi lainya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari Komisi Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah di tulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi.

Bandar Lampung, 9 Agustus 2022
Yang membuat pernyataan,

Dewi Permatasari
NPM. 1816051033

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Dewi Permatasari, lahir di Bandar Lampung, 8 November 1999. Penulis merupakan anak pertama dari pasangan Bapak Romli dan Ibu Sukanti. Penuulis memiliki seorang orang adik laki-laki yang bernama Baherom Saputra dan seorang adik perempuan yang bernama Erna Wati.

Latar belakang pendidikan penulis dimulai dari tahun 2004-2006 dengan menempuh pendidikan pertama di TK Citra Insani, Tulang Bawang. Kemudian melanjutkan pendidikan di SDS Citra Insani dari tahun 2006-2011 dan melanjukan pendidikan sekolah dasar di SD Negeri 01 Pagar Dewa, Tulang Bawang Barat hingga lulus pada tahun 2012. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan jenjang menengah pertama di SMP Negeri 3 Negeri Besar, Way Kanan dan lulus pada tahun 2015. Ditahun 2018, penulis telah menyelesaikan pendidikan jenjang menengah atas di SMK Negeri 1 Negeri Besar, Way Kanan.

Pada tahun 2018 penulis terdaftar sebagai mahasiswa jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Lampung melalui jalur SBMPTN. Selama menjadi mahasiswa, penulis pernah bergabung dalam organisasi HMJ Ilmu Administrasi Bisnis sebagai anggota bidang Kestari pada tahun 2018, Forkom Bidikmisi Unila sebagai anggota bidang Danus pada tahun 2018-2020, Birohmah Unila sebagai staff Humas pada tahun 2019, dan FSPI Fisip Unila sebagai staff BBQ pada tahun 2019.

Pada tahun 2021, penulis melakukan Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Tiyuh Panaragan, Kecamatan Tulang Bawang Tengah, Kabupaten Tulang Bawang Barat dan melaksanakan Magang di PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.

MOTTO

"*Mindset is Do'a.* Perjuangan adalah seni."

-Ali Zainal Abidin-

"*Do the best for your future."*

-Dewi Permatasari-

"Karena sesungguhnya bersama kesulitan akan ada kemudahan."

-(QS. Al-Insyirah: 5)

"Jadilah seperti bunga mawar yang memiliki duri untuk melindungi diri sendiri bukan untuk melukai orang lain."

-Dewi Permatasari-

PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيم

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, kupersembahkan Karya kecil ini untuk :

Kedua orang tuaku tercinta sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang tiada terhingga karena telah dengan luar biasa bekerja keras dalam membesarkan, mendididik, membimbing, memberikan kasih sayang, serta selalu memanjatkan do'a, memberi dukungan, motivasi, semangat dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tiada mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dalam kata persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat kalian bangga telah memilikiku. Tiada yang bisa penulis berikan untuk membalas segala pengorbanan yang telah kalian berikan kecuali do'a dan ucapan terimakasih yang tiada hentinya dan berusaha untuk membahagiakan dan membanggakan kalian

Keluarga besarku yang selalu mendo'akan dan mendukungku demi kesuksesan dan keberhasilanku

Dosen pembimbing dan penguji yang sangat berjasa dan seluruh dosesn yang telah membantu, mengarahkan dan memberikan ilmu untuk bekalku dimasa depan

Almamaterku yang sangat kucintai dan kubanggakan

Universitas Lampung

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul **"Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorcard* (Studi Pada PT. Telkom Indonesia Witel Lampung)"** sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis di Universitas Lampung. Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan skripsi ini telah mendapatkan bimbingan, bantuan, dukungan dan arahan dari berbagai pihak. Maka dari itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Dra. Ida Nurhaida, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
2. Bapak Drs. Dedy Hermawan, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Sosial Universitas Lampung.
4. Bapak Robi Cahyadi K, M.Si., selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
5. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.
6. Bapak Dr. K Bagus Wardianto, S.Sos., M.AB., selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung dan selaku Dosen Penguji Utama yang telah bersedia meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, banyak memberikan masukan, saran dan arahan dalam proses penyelesaian skripsi ini.

7. Ibu Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B., selaku Dosen Penguji Kedua yang telah meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, memberikan arahan dan masukan yang sangat baik untuk skripsi penulis serta membantu penulis untuk lebih memahami skripsi yang telah ditulis.
8. Bapak Dr. Suripto, S.Sos., M.A.B., selaku Dosen Pembimbing Utama sekaligus Dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya, membimbing penulis dengan sabar, banyak memberikan saran, masukan serta arahan dalam proses penyusunan skripsi ini. Terimakasih karena telah banyak memberikan nasihat dan motivasi dalam menjalankan kehidupan serta membantu penulis dalam menempuh pendidikan di Universitas Lampung.
9. Seluruh dosen dan staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis yang selama ini telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bantuan yang berharga bagi penulis.
10. Teristimewa untuk kedua orang tuaku, kedua malaikat tanpa sayap yang selalu ada untukku. Terimakasih untuk ibu yang selalu menjadi sosok tangguh dan tegar untukku. Terimakasih atas segala pengorbanan dalam merawat, mendidik, menyemagati dan senantiasa mendukung serta mendo'akan setiap langkahku. Terimakasih atas lelah dan letih yang selalu ditahan untuk mengupayakan kehidupan yang layak untukku dan memberikan kebahagiaan untukku. Terimakasih atas kasih sayang yang begitu tulus yang diberikan kepadaku hingga aku bisa sampai pada titik ini. Untuk ayah, terimakasih karena telah menjadi sosok pahlawan dan panutan dalam hidupku. Terimakasih atas bimbingan, nasihat dan dukungan yang selalu diberikan untukku. Terimakasih telah mengajarkanku begitu banyak hal termasuk menjadi sosok wanita yang tangguh dan mandiri yang tidak mudah menyerah dalam keadaan apapun. Terimakasih atas kerja keras dan untaian doa yang tak pernah putus ayah panjatkan untuk putrimu ini. Terimakasih atas semua yang telah kalian berikan selama ini, semoga kalian senantiasa diberi kesehatan dan panjang umur agar dapat menemani langkah kecilku bersama adik-adikku tercinta Baherom dan Erna menuju kesuksesan.

11. Saudara sekandung, adikku tersayang Baherom Saputra dan Erna Wati, adik sekaligus sahabat tempatku berkeluh kesah baik senang maupun susah. Terimakasih karena telah menjadi saudara yang saling melengkapi satu sama lain. Terimakasih atas semua dukungan, semangat, dan do'a yang selalu kalian panjatkan. Maaf jika Ohti belum bisa menjadi sosok panutan yang terbaik untuk kalian. Tetaplah menjadi saudara yang walaupun sering bertengkar namun saling menyayangi satu sama lain. Tetaplah akur walaupun nanti kita sudah memiliki kehidupan masing-masing.
12. Terkhusus untuk Mbah terimakasih atas kasih sayang, nasihat, dukungan serta do'a yang selalu dipanjatkan setiap saat untukku, semoga Mbah selalu diberikan kesehatan dan umur yang panjang sehingga bisa melihat cucu tertuamu ini sukses dikemudian hari. Untuk Almarhum Yayik terimakasih atas kasih sayang yang begitu besar yang diberikan kepadaku semasa aku kecil, semoga Yayik tenang disana dan diberikan tempat terbaik oleh Allah SWT. Terimakasih untuk Muda Septina, Ngah Suri dan Pak Ngah Agusman, Uncu Sinar, Walidi Edison dan Manda Joni, Holati Sur dan Biksu Mei karena telah menjadi paman dan bibi yang sangat menyayangiku seperti orang tua kandung sendiri, telah banyak memberikan bantuan dan dukungan selama menempuh masa pendidikan. Tiada kata yang bisa Dewi ucapkan selain ucapan terimakasih banyak atas semua hal yang telah diberikan selama ini baik itu dukungan berupa materi maupun motivasi. Doakan selalu semoga kelak Dewi bisa membahagiakan dan membalas semua kebaikan kalian.
13. Terimakasih untuk Atuk, Almarhumah Atu dan Jida atas doa dan nasihat yang selama ini diberikan. Semoga Atuk dan Jida senantiasa diberikan kesehatan dan umur yang panjang sehingga bisa melihat Dewi sukses dimasa depan dan semoga Almarhumah Atu bisa tenang disana dan diberikan termpat terbaik oleh Allah SWT. Terimakasih untuk Almarhum Papah Ahmad dan Almarhumah Ibu, Paman Ridwan dan Mami, Holati Ropina dan Bati, Pakcik Mulyadi dan Bunda, Paktut Rusdi dan Maktut yang telah memberikan nasihat dan dukungan untukku selama ini.

14. Saudara seperpupuan, Sembahan Yanto, Atu Meli, Susi Sun, Kiyai Herman, Uni Marlena, Ohti Yana, Kanda Liyas, Adek Rida, Adek Eko, Adek Risa, Adek Merwan, Adek Ilhan, Adek Devina, Adek Zazkia, Adek Aldo dan Adek Azizah, terimakasih karena telah menjadi sepupu yang amat sangat baik dan peduli padaku. Terimakasih atas nasihat, dukungan, semangat dan motivasi yang telah kalian berikan selama ini untukku. Semoga kita semua dapat membahagiakan keluarga dan menjadi orang yang berguna bagi orang sekitar.
15. Sahabat terbaikku, Mersi Wedia Nosa, Annisa Riski Dian Saputri, dan Nurul Astuti yang telah menemaniku sejak awal kita merasakan dunia perkuliahan. Mengenal kalian selama 4 tahun ini telah mengajarkanku banyak hal. Terimakasih telah menjadi teman tempat berbagi cerita dalam keadaan apapun. Terkhusus untuk Mersi Wedia Nosa sahabat sekaligus teman kosan dimasa akhir perkuliahan terimakasih banyak karena telah banyak membantu disaat aku kesulitan, menjadi tempat berbagi keluh kesah, menjadi teman begadang hingga pagi untuk menyelesaikan skripsi dan terimakasih karena telah menjadi teman kosan yang amat menyebalkan namun memiliki hati yang sangat baik. Terimakasih untuk setiap kenangan yang telah kita ukir selama ini. Semangat ya skripsiannya! Jangan ditunda-tunda lagi, lawan rasa malasnya yuk, biar segera menyusul S.A.B!! Semoga tali silaturahmi ini tetap terjaga selamanya dan kita semua dapat meraih cita-cita dimasa depan. Aamiin.
16. Teman seperjuangan ABI 2018 yang tak mampu penulis sebutkan satu-persatu. Terimakasih atas kebersamaannya selama 4 tahun ini.
17. Teman-teman KKN-ku, Hermia, Paula, Mita, Eliza, Nia, Supardi, Rully, Deswan, Fran, Bang Yogi dan Bang Ridho terimakasih karena telah bersedia berbagi waktu dan kenangan selama 40 hari. Terimakasih karena telah menjadi teman yang baik, asyik dan konyol selama 40 hari. Terimakasih atas pembelajaran dan pengalaman yang telah kita lewati bersama. Semoga tali silaturahmi kita tetap terjaga selamanya.
18. Teman-teman Magangku, Ayu dan Selma. Terimakasih untuk semua kesan dan pembelajaran selama 6 bulan bersama di Witel Lampung.

19. Kawan seperbimbingan dan seperpengujian, Sarah, Nela, Selma, Wulan yang selalu sabar setiap menunggu dosen. Terimakasih karena telah berbagi info tentang dosen yang sangat bermanfaat selama proses bimbingan hingga skripsi ini terselesaikan.
20. Sahabat SMK, Alumni Multimedia 2018, Eka, Ridho, Winda, Suranto, Hani, Windy, Makhfud, Komang, Anita, Agung, Aldi, dan lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu., terimakasih atas semangat, dukungan, saran, dan motivasi yang diberikan selama ini. Sahabat terbaik dan terkonyol pada masanya hingga saat ini yang tak pernah berubah. Walaupun kini sudah saling berjauhan, namun tetap menjaga komunikasi dan saling memberikan dukungan.
21. Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung, terkhusus Divisi *Shared Service*. Terimakasih untuk Ibu Mia, Mba Ulfa, Bang Ahmad, Mba Heni, Mba Aya, Mba Ria, Mba Meri, Bang Rangga, Bang Vino, Bang Aji, Bang Uji, Bang Dodo, Bang Dedi, Mba Hesti, Bang Heru dan Mba Inas, karena telah banyak memberikan pembelajaran dan pengalaman yang berharga selama penulis melaksanakan kegiatan magang serta telah membantu dalam proses pengambilan data penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
22. Seluruh pihak yang ikut andil dalam membantu dan memberikan dukungan dalam proses pembuatan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan satu-persatu.
23. Almamaterku tercinta Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 08 Agustus 2022

Dewi Permatasari

DAFTAR ISI

Halaman

DAFTAR ISI i

DAFTAR TABEL iii

DAFTAR GAMBAR iv

I. PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan Penelitian 5
1.4 Manfaat Penelitian 5

II. TINJAUAN PUSTAKA 6
2.1 Kinerja 6
2.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja 8
2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja 9
2.1.3 Syarat Pengukuran Kinerja yang Efektif 10
2.2 *Balance scorecard* 11
2.2.1 Pengertian *Balance Scorecard* 11
2.2.2 Keunggulan *Balance Scorecard* 12
2.2.3 Perspektif *Balance Scorecard* 13
2.3 Penelitian Terdahulu 16
2.4 Kerangka Pikir 18

III. METODE PENELITIAN 20
3.1 Jenis Penelitian 20
3.2 Sumber Data 21
3.2.1 Data Primer 21
3.2.2 Data Sekunder 21
3.3 Teknik Pengumpulan Data 22
3.4 Populasi dan Sampel Penelitian 22
3.4.1 Populasi Penelitian 22
3.4.2 Sampel Penelitian 23
3.5 Definisi Konseptual 23
3.6 Definisi Operasional 24
3.7 Skala Pengukuran Variabel 25

3.8 Teknik Analisis Data 26
3.8.1 Uji Validitas Data 26
3.8.2 Uji Reliabilitas Data 26
3.9 Mengukur Kinerja Masing-Masing Perspektif 27
3.9.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan 27
3.9.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan 28
3.9.3 Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 28
3.9.4 Mengukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 29
3.10 Perhitungan Skor Masing-Masing Perspektif 30

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN 31
4.1 Gambaran Umum Perusahaan 31
4.1.1 Profil Perusahaan 31
4.1.2 Tujuan, Visi dan Misi Perusahaan 33
4.1.3 Logo Perusahaan 34
4.1.4 Struktur Organisasi Perusahaan 35
4.2 Data Deskriptif 38
4.2.1 Gambaran Umum Responden 38
4.2.2 Uji Kualitas Data Penelitian 43
4.3 Mengukur Kinerja Masing-Masing Perspektif 45
4.3.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan 45
4.3.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan 47
4.3.3 Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 48
4.3.4 Mengukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 49
4.4 Kinerja Total Empat Perspektif 50
4.5 Pembahasan 51

V. KESIMPULAN DAN SARAN 61
5.1 Kesimpulan 61
5.2 Saran 62

DAFTAR PUSTAKA 63

LAMPIRAN 66

DAFTAR TABEL

Tabel **Halaman**

2.1 Penelitian Terdahulu 17
3.1 Definisi Operasional 25
3.2 Instrumen Skala *Likert* 26
3.3 Kategori Penilaian *Balance Scorecard* 30
4.1 Karakteristik Responden Konsumen Berdasarkan Jenis Kelamin 39
4.2 Karakteristik Responden Konsumen Berdasarkan Usia 39
4.3 Karakteristik Responden Konsumen Berdasarkan Pekerjaan 40
4.4 Karakteristik Responden Konsumen Berdasarkan Lama Langganan 40
4.5 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin 41
4.6 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Usia 41
4.7 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Pendidikan Terakhir 42
4.8 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Masa Kerja 42
4.9 Validitas Kuesioner Perspektif Keuangan 43
4.10 Validitas Kuesioner Perspektif Pelanggan 43
4.11 Validitas Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal 44
4.12 Validitas Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 44
4.13 Reliabelitas Kuesioner 45
4.14 Kinerja Perspektif Keuangan 46
4.15 Kinerja Perspektif Pelanggan 47
4.16 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 48
4.17 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 49
4.18 Kinerja Total Empat Perspektif 51

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

1.1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia 1
2.2 Kerangka Pikir 19
4.1 Foto Kantor Witel Lampung 33
4.2 Logo Perusahaan 34
4.3 Struktur Organisasi Perusahaan 35
4.4 Strategy Map PT. Telkom Indonesia Witel Lampung..... 60

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era saat ini perkembangan bisnis dan teknologi sangatlah pesat sehingga perusahaan harus beradaptasi dan melakukan evaluasi terhadap proses bisnis yang telah dijalankan oleh perusahaannya. Perusahaan dituntut untuk mampu memahami, mengidentifikasi, mengelola, dan melakukan evaluasi atau perbaikan atas proses bisnis yang telah berjalan. Hal ini merupakan suatu kewajiban bagi perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Begitupun dengan perusahaan disektor jasa telekomunikasi yang saat ini menjadi salah satu perusahaan yang terus berkembang dan mempunyai potensi yang sangat besar. Semua perusahaan telekomunikasi berlomba untuk menunjukkan keunggulan dari perusahaan masing-masing. Hal ini dapat dilihat dari jumlah pengguna layanan internet yang semakin meningkat di setiap tahunnya .

Gambar 1.1 Jumlah Pengguna Internet di Indonesia
Sumber : Annur (2022)

Pada gambar 1.1 terlihat bahwa jumlah pengguna layanan internet yang semakin meningkat secara signifikan dalam 5 tahun terakhir. Pada tahun 2018 tercatat sebanyak 132,7 juta pengguna layanan internet dan mengalami peningkatan sebesar 0,13% menjadi 150 juta pengguna layanan internet pada tahun 2019. Lalu terjadi peningkatan lagi pada tahun 2020 sebesar 0,17% menjadi 175,4 juta pengguna layanan internet. Pada tahun 2021 meningkat sebesar 0,16% menjadi 202,6 juta pengguna layanan internet dan terakhir pada awal tahun 2022 meningkat sebesar 0,01% dari tahun sebelumnya menjadi 204,7 juta pengguna layanan internet.

Pengukuran kinerja yang tepat dibutuhkan untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting yang menjadi ukuran keberhasilan sebuah organisasi bisnis atau perusahaan. Pengukuran kinerja ialah upaya yang dilakukan oleh manajemen guna mengevaluasi hasil aktivitas yang sudah dilaksanakan (Pasaribu, 2018). Sebuah perusahaan tentunya memiliki bagian penting dalam menjalankan kegiatan usahanya seperti bagian keuangan, sumber daya manusia, pemasaran dan operasional. Sistem atau metode pengukuran kinerja perusahaan yang selama ini digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional yang mana hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Namun pada kenyataannya, dengan pesatnya perkembangan usaha saat ini mengukur kinerja hanya dengan melihat dari aspek keuangan saja dirasa kurang efektif dan tidak lagi memadai.

Hal tersebut dikarenakan pengukuran kinerja keuangan hanya mengandalkan informasi dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), oleh sebab itu pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan menyebabkan oraganisasi atau perusahaan lebih memfokuskan pada perwujudan kinerja jangka pendek. Oleh karenanya perusahaan dituntut untuk dapat mengukur kinerjanya dengan melihat aspek keuangan dan non–keuangan. Sehingga akan dapat diperoleh suatu informasi yang lengkap atas semua kompetensi perusahaan. Dari penjelasan tersebut maka dibutuhkan suatu alat

analisis untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh sehingga hasilnya akan lebih mencerminkan kinerja perusahaan yang sebenarnya. Maka dari itu muncullah suatu metode pengukuran kinerja yang dikembangkan dengan konsep *balanced scorecard* (Mega Irawan, 2015).

Balanced scorecard ialah sebuah alat ukur kinerja yang diperkenalkan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan. *Balance scorecard* menyeimbangkan pengukuran kinerja organisasi yang selama ini dianggap sangat condong pada kinerja keuangan. Menurut Kaplan dan Norton dalam Sandra (2018) *balance scorecard* ialah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan bermacam dimensi yang diturunkan dari strategi organisasi. *Balanced scorecard* ialah sebuah alat pengukur kinerja eksekutif yang membutuhkan dimensi komprehensif dengan 4 perspektif, yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu alat pengukur kinerja perusahaan yang dinilai cukup efektif untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan 4 perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

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

Pada penelitian ini penulis menggunakan beberapa hasil penelitian sebelumnya sebagai acuan penulis dalam menyelesaikan penelitian ini. Berdasarkan penelitian Frinka (2016), pengukuran kinerja PDAM Kota Malang menggunakan metode *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik. Pada penelitian Widyastuti et al (2017), peneliti menggunakan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja PT XYZ dan menunjukkan bahwa empat perspektif dalam *balance scorecard* dapat digunakan untuk menentukan titik kuat dan titik lemah perusahaan sehingga dapat dilakukan perbaikan di periode selanjutnya. Berdasarkan penelitian terdahulu oleh Hidayat (2018), peneliti menggunakan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja PT Bosowa Propertindo dan menunjukkan bahwa pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif telah mencapai target yang telah ditentukan manajamen. Pada penelitian Suhada & Hendrayanti (2019), pengukuran kinerja PT Ju Won menggunakan *balance scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Sahrul (2021), peneliti menggunakan *balance scorecard* untuk mengukur kinerja PT Telkomsel dan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat baik.

Berdasarkan lima penelitian terdahulu diatas, belum ada yang menggunakan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung sebagai objek penelitian, sehingga pada penelitian ini penulis memilih PT. Telkom Indonesia Witel Lampung sebagai objek penelitiannya. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Pada PT. Telkom Indonesia Witel Lampung)"**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjabaran dari latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT.

Telkom Indonesia Witel Lampung bila diukur dengan menggunakan *balance scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilaksanakannnya penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung bila diukur dengan menggunakan *balance scorecard.*

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Manfaat Teoritis

   Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mahasiswa ilmu administrasi bisnis mengenai *balance scorecard* serta dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai pengukuran kinerja dengan *balance scorecard*.
2. Manfaat Praktis

   Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi perusahaan agar dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaannya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Menurut Mulyadi dalam (Nugrahayu, 2015) kinerja perusahaan adalah gambaran keberhasilan perusahaan secara menyeluruh dalam pencapaian sasaran-sasaran strategik yang telah ditentukan melalui inisiatif strategik pilihan. Setelah menjalankan aktivitas atau kegiatan dalam proses jalannya usaha, perusahaan perlu melakukan evaluasi atas kinerja yang telah dilakukan selama periode tertentu guna mengetahui sejauh mana perusahaan mencapai tujuannya. Kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu organisasi dalam mewujudkan tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja perusahaan merupakan gambaran keadaan perusahaan secara utuh selama periode waktu tertentu, yang merupakan prestasi atau hasil yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Hidayat, 2018). Sedangkan Rakian et al., (2021) mengatakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya.

Kinerja perusahaan atau organisasi tersebut seharusnya dapat diukur dan dapat menggambarkan keadaan perusahaan atau organisasi. Kinerja dapat diukur jika organisasi atau perusahaan tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang sudah ditentukan. Kriteria keberhasilan tersebut dapat berupa target dan tujuan yang ingin dicapai. Tanpa ada target ataupun tujuan, kinerja organisasi atau perusahaan tidak dapat diketahui sebab tidak ada tolak ukurnya (Kristiyanti, 2012).

Pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam mengahasilkan output dan outcome terhadap masyarakat. Dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik, pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi (Mahmudi, 2015).

Salah satu aspek penting dari pengukuran kinerja perusahaan ialah sebagai acuan dalam proses pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan, sehingga memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sasarannya (Nugrahayu, 2015). Menurut Moeheriono dalam (Nugrahayu, 2015) *performance measurement* (pengukuran kinerja) merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan target dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, serta kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan target atau tujuan program evaluasi.

Menurut Mahsun et al dalam (Suryani & Retnani, 2016) *performance measurement* (pengukuran kinerja) merupakan 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.

Menurut Tangen dalam (Nugrahayu, 2015) metode pengukuran *performance* yang baik ialah sekumpulan ukuran *performance* yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang bermanfaat, sehingga membantu mengelola, mengontrol,

merencanakan, dan melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Organisasi atau perusahaan yang dapat mengukur performanya diharapkan dapat bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada. Terdapat tiga metode yang bisa dipergunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengukur performanya, yaitu sebagai berikut.

1. *Fully integrated*, adalah metode pengukuran performa yang paling baik advanced sebab banyak kebutuhan yang harus dipenuhi, mampu menggambarkan hubungan kausal yang melintasi organisasi. Kebutuhan dari seluruh pihak-pihak yang berkepentingan stakeholders dipertimbangkan. Database dan sistem pelaporan harus terintegrasi satu dengan yang lainnya.
2. *Balanced*, merupakan metode yang dapat menggambarkan kinerja dari pandangan yang multidimensi, mendukung inovasi dan pembelajaran serta berorientasi pelanggan.
3. *Mostly financial*, merepresentasikan metode pengukuran kinerja yang berbasiskan pengukuran kinerja tradisional.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja adalah sebuah kegiatan pengukuran yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara perencanaan yang telah dibuat dengan hasil yang telah dicapai. Pengukuran tersebut dilakukan terhadap aktivitas perusahaan dengan harapan hasil dari pengukuran kinerja tersebut dapat dijadikan bahan evaluasi untuk menuntun perusahaan menjadi lebih baik lagi ke depannya. Semakin detail dan akurat suatu penilaian pengukuran kinerja maka diharapkan dapat menjadi acuan dalam membuat atau mengambil keputusan.

2.1.1 Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo dalam (Suryani & Retnani, 2016) secara umum, tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengkomunikasikan strategi menjadi lebih baik (top down and bottom up), mengukur kinerja keuangan dan non-keuangan secara berimbang sehingga dapat diketahui perkembangan pencapaian strategi, mengakomodasi pemahaman kepentingan *manager* level menengah dan bawah, memotivasi untuk mencapai kesesuaian yang baik serta sebagai alat untuk

mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Tangkilisan dalam (Nugrahayu, 2015) tujuan dari pengukuran performa perusahaan adalah sebagai berikut.

a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan indikator yang dipakai dalam pencapaian prestasi.
b. Memastikan tercapainya skema prestasi yang disepakati.
c. Memonitor dan mengevaluasi performa dengan perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya.
d. Memberikan penghargaan yang objektif atas prestasi pelaksanaan yang telah diukur, sesuai dengan metode pengukuran yang telah disepakati.
e. Menjadikannya sebagai alat komunikasi antara atasan dan bawahan dalam upaya memperbaiki kinerja perusahaan.
f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan telah terpenuhi.
g. Membantu proses kegiatan perusahaan.
h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan telah dilakukan secara objektif.
i. Menunjukkan peningkatan yang harus dilakukan.
j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

2.1.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja tentu akan menjadi kebutuhan yang sangat mendasar bagi perusahaan karena memberikan manfaat. Manfaat *system* pengukuran kinerja yang baik (Rakian et al., 2021) yaitu sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi berbagai macam pemborosan pengalokasian keuangan sekaligus membuat upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut,
2. Mengetahui kinerja terhadap harapan pelanggan dan membuat seluruh anggota perusahaan terlibat dalam upaya memberi kepuasan terhadap pelanggan sehingga pelanggan akan menjadi lebih dekat dengan perusahaan,
3. Mendorong karyawan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pemasok internal dan pelanggan,

4. Menyusun tujuan strategis yang secara detail agar proses pembelajaran perusahaan menjadi lebih cepat.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja menurut Sipayung dalam (Nugrahayu, 2015) adalah sebagai berikut.

1. Memperjelas serta menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan serta mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.1.3 Syarat Pengukuran Kinerja yang Efektif

Jika perhitungan atas pegukuran kinerja tidak efektif maka dapat menyebabkan informasi atau hasil yang akan menjelaskan kondisi dari kinerja perusahaan yang tidak tepat. Oleh sebab itu terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan agar pengukuran kinerja menjadi efektif. Menurut Atkinson (2012) pengukuran kinerja harus memenuhi beberapa indikator untuk dapat dikatakan sebagai pengukuran yang efektif, antara lain:

1. mengevaluasi setiap kegiatan atau aktivitas dengan menggunakan pengukuran kinerja dari pelanggan atau anggota,
2. mempertimbangkan tiap aktivitas dan organisasi dari perspektif pelanggan atau anggota,
3. mempertimbangkan semua jenis aktivitas kerja yang mempengaruhi pelanggan atau anggota dan harus secara komprehensif,
4. memberikan feedback untuk membantu organisasi mengidentifikasi masalah dan mempunyai kesempatan untuk melalukan perbaikan atau peningkatan ke depannya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa aspek pelanggan maupun anggota sangat ditekankan, karena pelanggan atau anggota merupakan tujuan dari kegiatan organisasi maupun perusahaan agar menjaga keberlangsungan hidupnya.

2.2 *Balance Scorecard*

Balanced scorecard diperkenalkan melalui suatu riset tentang pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan oleh Robert Kaplan dan David P Norton pada tahun 1992 (Sandra, 2018). *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yakni *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata *balanced* (berimbang) dapat diartikan bahwa kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu dari sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan s*corecard* (kartu skor) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun perencanaan di masa yang akan datang.

Berdasarkan definisi diatas pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang, antara sisi keuangan dan non keuangan serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Pengukuran dengan pendekatan *balanced scorecard* merupakan pengukuran yang komprehensif untuk mengukur kinerja masa depan karena mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Widyastuti et al., 2017).

2.2.1 Manfaat *Balance Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Suryani & Retnani, 2016) beberapa manfaat *balanced scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan unit dan pribadi dengan strategi perusahaan.
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasikan dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic inisiatif strategis.

7. Memperoleh *feedback* yang diperlukan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2.2.2 Keunggulan *Balance scorecard*

Menurut Mulyadi dalam (Nugrahayu, 2015) keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategis memiliki karakteristik berikut ini.

1. Komprehensif. Maksudnya adalah *balanced scorecard* dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya berfokus pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspekif secara strategik keperspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren. Maksudnya adalah *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun *causal relationship* (hubungan sebab-akibat) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan baik secara langsung ataupun tidak langsung. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara hasil yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategis.

3. Seimbang *(balance)*. Maksudnya adalah kinerja keuangan berkesinambungan akan diperoleh jika adanya keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis. Jika sasaran strategis hanya fokus ke salah satu perspektif saja maka perspektif yang lain akan terabaikan, hal tersebut akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh sebab itu semua perspektif *balanced scorecard* harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur. Maksudnya adalah semua strategi yang ditetapkan di tiap perspektif *balanced scorecard* memiliki tolak ukur masing-masing. Sasaran strategis pada perspektif non keuangan adalah sasaran yang cukup sulit untuk diukur. Namun dengan menggunakan *balanced scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya supaya bisa dikelola dan bisa terwujudkan.

2.2.3 Perspektif *Balance scorecard*

Kaplan dan Norton dalam (Alimudin, 2017) menggunakan empat perspektif *balance scorecard,* yaitu sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

   Perspektif ini digunakan oleh stakeholder dalam menilai kinerja sebuah organisasi. Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting, karena ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan yang diambil atas suatu tindakan yang sangat berpengaruh pada keberlangsungan perusahaan. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah dibuat.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

   Perspektif pelanggann berorientasi pada pelanggan *(customer)* karena pelanggan merupakan pemakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan. Artinya, perusahaan harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan *(customer)*. Menurut Kaplan dan Norton dalam (Sahrul, 2021) perspektif pelanggan memungkinkan para manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Perspektif pelanggan biasanya terdiri dari beberapa ukuran umum atau ukuran utama keberhasilan perusahaan dari strategi yang disusun dan dilaksanakan dengan baik. Dalam perspektif pelanggan, *balance scorecard* memiliki dua kelompok pengukuran

yaitu kelompok pengukuran inti konsumen dan kelompok pengukuran diluar kelompok utama.

Kelompok pengukuran inti pelanggan tersebut terdiri dari kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

1. Kepuasan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan *feedback* tentang seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis.
2. Akuisisi pelanggan baru. Mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan menarik pelanggan baru.
3. Profitabilitas Pelanggan. Mengukur *net profit* yang didapat dari pelanggan setelah menghitung pengeluaran yang dipakai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.
4. Retensi Pelanggan. Mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan.
5. Pangsa Pasar. Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah diketahui.

Kelompok pengukuran diluar kelompok utama terdiri dari atribut produk atau jasa, hubungan pelanggan serta citra dan reputasi.

1. Atribut produk atau jasa. Mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus dengan pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya.
2. Hubungan pelanggan. Dimensi hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
3. Citra dan reputasi. Dimensi citra dan reputasi mendeskripsikan faktor-faktor tak berwujud yang menjadikan pelanggan tertarik pada suatu perusahaan. Beberapa perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk

serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*) Perspektif proses bisnis internal, merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan produk atau jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses bisnis yang dilakukan untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada stakeholder dan pelanggan. Menurut Kaplan dan Norton dalam (Kurniasari & Memarista, 2017) terdapat tiga prinsip dasar dalam perspektif proses bisnis internal.
   1) Inovasi. Proses inovasi terdiri dari dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa guna memenuhi kebutuhan pasar tersebut.
   2) Operasi. Proses operasi adalah aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan pesanan dari pelanggan, pembuatan produk hingga pengiriman produk kepada pelanggan.
   3) Layanan purna jual. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli dan memakai produknya dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan proses pembayaran.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*) Perspektif ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk terus melakukan inovasi (perbaikan dan perubahan) dengan memanfaatkan sumber daya internal perusahaan. Kelangsungan suatu perusahaan dalam jangka panjang sangat tergantung pada perspektif ini. Menurut (Kurniasari & Memarista, 2017) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki 3 indikator yang harus diperhatikan terkait dengan kondisi internal perusahaan.
   1) Kapabilitas pekerja (karyawan). Kapabilitas pekerja (karyawan) adalah bagian kontribusi karyawan kepada perusahaan seperti tanggung jawab, produktifitas, kualitas, serta pelayanan kepada pelanggan.

2) Kapabilitas sistem informasi. Kapabilitras sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan terkait dengan penyediaan sarana informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.
3) Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan. Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkanya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ketujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan suatu pengembangan keahlian yang dapat meningkatkan potensi diri yang dimiliki oleh karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil dari penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya untuk dijadikan sebagai bahan literatur dan perbandingan yang hasilnya tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *balance scorecard.* Beberapa penelitian terdahulu tentang *balanced scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja manajemennya. Penelitian tersebut telah menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat dan menyeluruh, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1.	(Frinka, 2016)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PDAM Kota Malang (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012-2014)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik, namun jika dilihat dari hasil empat perspektif, yang paling mengalami penurunan adalah perspektif keuangan, khususnya untuk aspek biaya operasional yang terus meningkat. Hal ini dapat disimpulkan bahwa besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja pada ketiga perspektif yang lain.
2.	(Widyastuti et al., 2017)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus PT XYZ Bergerak di Bidang Telekomunikasi)	Penelitian ini menyimpulkan bahwa metode *balanced scorecard* merupakan metode yang dapat mengukur kinerja PT XYZ secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan saja. Empat perspektif dalam kerangka *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menentukan fokus strategi yang digunakan perusahaan, sehingga perusahaan dapat memetakan titik kuat dan titik lemah perusahaan untuk ditingkatkan di periode berikutnya.
3.	(Hidayat, 2018)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PT Bosowa Propertindo	Penelitian ini menyimpulkan bahwa pencapaian kinerja PT Bosowa Propertindo yang diukur menggunakan pendekatan b*alanced scorecard*, dilihat dari pencapaian kinerja untuk masing-masing perspektif, PT.Bosowa Propertindo telah mencapai target yang telah ditentukan oleh manajemen.
4.	(Suhada & Hendrayanti, 2019)	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard*	Hasil penilaian kinerja PT Ju Won dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang telah dihasilkan secara keseluruhan adalah baik karena dari ketiga perhitungan perspektif tidak ada yang lebih mendekati ambang batas yang dapat merugikan perusahaan.

Lanjutan tabel 2.1

5.	(Sahrul, 2021)	*Performance Analysis Using Balance Scorecard In* PT Telkomsel	Penelitian ini menyimpulkan bahwa hasil analisis pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* dengan menggunakan empat perspektif pada PT Telkomsel pada periode 2017 – 2019 sangat baik.

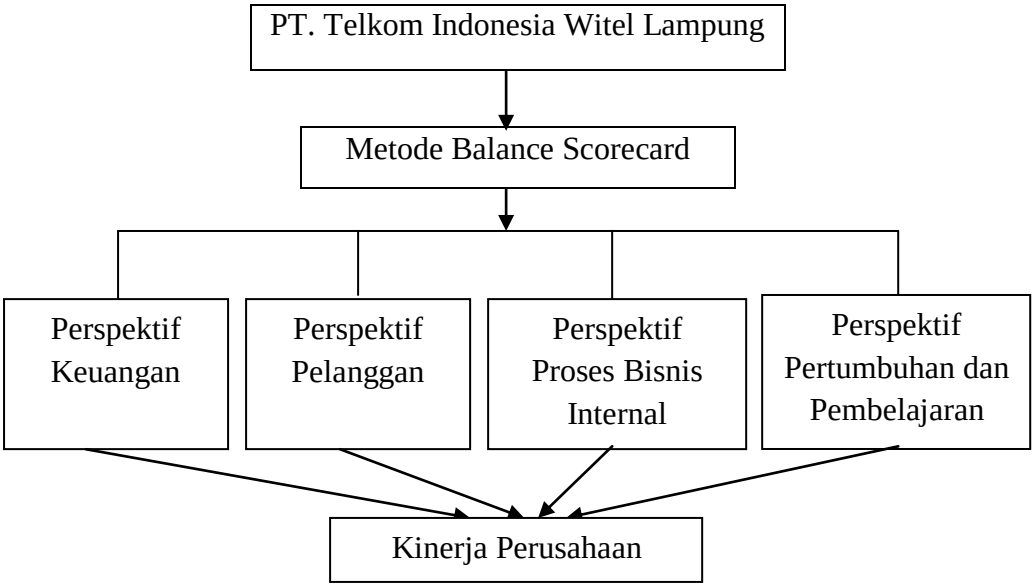
Sumber : data diolah 2022

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah objek penelitan yaitu PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.

2.4 Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2013) kerangka pemikiran merupakan pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti serta menggambarkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, jenis serta jumlah hipotesis dan teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian. Dengan membuat kerangka pikir, peneliti akan lebih mudah dalam menentukan batas penelitiannya, dan memudahkan pembaca untuk memahami garis besar yang akan dijelaskan dalam sebuah penelitian.

PT. Telkom Indonesia Witel Lampung sebagai salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dibidang telekomunikasi dituntut untuk terus melakukan perbaikan kinerja agar dapat bertahan dan mampu bersaing dengan perusahaan di bidang sejenis. Untuk mendapatkan hasil pengukuran kinerja yang bisa menggambarkan seluruh kegiatan bisnis yang sedang berjalan, maka diperlukan sebuah alat ukur kinerja yang dapat mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu penulis menggunakan metode *balance scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang melihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga akan diperoleh kinerja perusahaan secara komprehensif.



Gambar 2.1 Kerangka Pikir
Sumber : data diolah 2022

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian dalam skripsi ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang digunakan dengan cara mendeskripsikan maupun menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum ataupun generalisasi yang bertujuan untuk menganalisis data (Sugiyono, 2017). Dalam melakukan penelitian deskriptif terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan. Secara umum, langkah-langkah penelitian deskriptif sebetulnya hampir sama dengan prosedur penelitian lainnya. Menurut Sukardi (2014), langkah-langkah penelitian deskriptif adalah sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi adanya permasalahan yang signifikan untuk dipecahkan melalui metode deskriptif.
2. Membatasi dan merumuskan permasalahan secara jelas.
3. Menentukan tujuan dan manfaat penelitian.
4. Melakukan studi pustaka yang berkaitan dengan permasalahan.
5. Menentukan kerangka berpikir, dan pertanyaan penelitian dan atau hipotesis penelitian.
6. Mendesain metode penelitian yang hendak digunakan termasuk dalam hal ini menentukan populasi, sampel, teknik sampling, menentukan instrumen pengumpul data, dan menganalisis data.
7. Mengumpulkan, mengorganisasi, dan menganalisis data dengan menggunakan teknik statistika yang relevan.
8. Membuat laporan penelitian.

3.2 Sumber Data

Sumber data dalam penelitian terdiri dari data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, sedangkan data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misal lewat dokumen atau orang lain (Sugiyono, 2017). Pada penelitian ini peneliti menggunakan data primer dan sekunder.

3.2.1 Data Primer

Data primer adalah data yang belum tersedia atau dapat disebut juga data murni. Untuk mendapatkan data tersebut peneliti harus menggali dari sumber utamanya. Sumber data primer yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung untuk mengetahui kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah dipublikasikan oleh pihak terkait dan langsung dapat dimanfaatkan oleh peneliti. Data sekunder dalam penelitian ini yaitu data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti tetapi diperoleh dari data yang dimiliki oleh perusahaan yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti seperti data pencairan piutang pelanggan. Sumber data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini berasal dari website yang dimiliki perusahaan yaitu *mybrains* untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mengelola piutang perusahaan.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Observasi, yaitu dengan mengamati secara langsung keadaan perusahaan. Observasi ini dilakukan selama 6 bulan di PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.
2. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung pada pihak perusahaan yaitu karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.
3. Kuesioner, dilakukan dengan melakukan penyebaran kuesioner kepada karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung untuk mengetahui kinerja perusahaan yang dilihat dari sisi eksternal dan internal.
4. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang didapat dengan cara mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen ataupun data-data yang dibutuhkan oleh peneliti sebagai bahan penelitian. Metode dokumentasi yang digunakan pada penelitian ini yakni dengan cara mengumpulkan data serta informasi pencairan piutang pelanggan melalui aplikasi *mybrains.*

3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas subjek atau objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2017). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung.

3.4.2 Sampel Penelitian

Sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2017). Sampel merupakan bagian dari populasi yang ingin diteliti. Sampel yang diambil dari populasi hasilnya harus betul-betul representatif atau mewakili keseluruhan. Sampel yang diambil dalam penelitian ini menggunakan metode *simple random sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana setiap item dalam populasi memiliki peluang dan kemungkinan yang sama untuk dipilih dalam sampel. Di sini pemilihan item sepenuhnya bergantung pada keberuntungan atau probabilitas. Oleh sebab itu, simple random sampling seringkali dikenal pula sebagai metode peluang. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dan konsumen PT. Telkom Indonesia Witel Lampung dengan jumlah sampel 100 responden, yang mana konsumen sebanyak 75 responden sedangkan karyawan sebanyak 25 responden.

3.5 Definisi Konseptual

Balance scorecard (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Metode *balance scorecard* merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif dalam *balance scorecard* menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan strategi yang dimiliki perusahaan.

3.6 Definisi Operasional

Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja dengan *balance scorecard* akan dilakukan dengan melakukan pengukuran pada empat perspektif disesuaikan dengan data yang ada (lihat Tabel 3.1). Empat perspektif yang digunakan dalam *balance scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

   Pengukuran perspektif keuangan dilakukan agar dapat mengetahui kemampuan suatu organisasi dalam mengelola keuangan dan menciptakan keuntungan. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini dapat dilihat dari tingkat pencairan piutang pelanggan dan kinerja keuangan berdasarkan persepsi.

2. Perspektif Pelanggan

   Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan ini menggambarkan kepuasan pelanggan dan kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan lama serta keuntungan yang diperoleh dari konsumen. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kepuasan konsumen.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

   Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal ini menggambarkan bagaimana keadaan internal perusahaan yang dilihat dari aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan tiga indikator yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

   Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan dalam peningkatan kemampuan untuk ikut berpartisipasi mencapai tujuan

perusahaan. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kepuasan karyawan.

Tabel 3.1 Definisi Operasional

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

Sumber : data diolah 2022

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Skala untuk mengukur variabel penelitian ini adalah menggunakan skala *Likert.* Skala *Likert* dipakai untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, peneliti telah menetapkan secara spesifik fenomena sosial kemudian disebut sebagai variabel penelitian. Dengan skala *Likert*, maka variabel yang akan diukur diuraikan

menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2013).

Tabel 3.2 Instrumen Skala *Likert*

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Netral (N)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Sugiyono (2013)

3.8 Teknik Analisis Data

Sebelum data diolah dan dianalisis, maka harus dilakukan pengujian terlebih dulu terhadap kualitas data untuk mengetahui kesungguhan responden dalam menjawab pertanyaan, yakni pengujian validitas (*test of validity*) dan pengujian reliabilitas (*test of reliability*). Pengujian data pada penelitian ini menggunakan bantuan *software Statistical Package for the Social Science* (SPSS) *for windows* versi 28.

3.8.1 Uji Validitas Data

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas menggunakan metode *person correlation* dengan menggunakan alat bantu yaitu *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 28. Menurut Ghozali (2013) uji kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut.

Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ maka pertanyaan tersebut valid.

Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ maka pertanyaan tersebut tidak valid.

3.8.2 Uji Reliabilitas Data

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 28, butir pertanyaan yang sudah dinyatakan valid dalam uji validitas ditentukan reliabilitasnya. Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *cronbach's alpha* dari masing-masing instrumen dengan memanfaatkan alat bantu berupa *Statistical Package for the Social Science* (SPSS). Alasan penilaian dengan menggunakan teknik *cronbach alpha* adalah untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya merupakan rentangan dari beberapa nilai yang berbeda-beda. Butir yang diuji dan dinyatakan reliabel jika *cronbach alpha* $\geq 0{,}6$.

3.9 Mengukur Kinerja Masing-Masing Perspektif

3.9.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Perhitungan yang dipergunakan adalah :

1. Kinerja Keuangan Berdasarkan Persepsi. Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam management keuangan. Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan survei keberhasilan *management* piutang melalui kuesioner. Keberhasilan kinerja keuangan dapat dilihat dari penerapan target pencairan piutang pelanggan, penggunaaan biaya operasi secara efisien, peningkatan jumlah pencairan piutang tiap bulannya, kesesuaian pengalokasian modal kerja dan pelakasanaan evaluasi terkait jumlah piutang pelanggan. Ukuran perspektif keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah dibuat (Alimudin, 2017).

2. Tingkat Pencairan Piutang Pelanggan. Untuk menggambarkan seberapa besar kemampuan perusahaan dalam melakukan pencairan atas piutang pelanggan yang diketahui dari data persentase pencairan piutang pelanggan tiap

bulannya yang diperoleh dari perusahaan. Pengukuran yang dilihat dari tingkat pencairan piutang pelanggan ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam meminimalisir tingkat resiko perputaran piutang pada keuangan perusahaan. Semakin pendek jangka waktu piutang yang terselesaikan dengan waktu tertentu secara konsisten, maka semakin membaik keadaan perputaran kas keuangan perusahaan sebagai investasi perusahaan (Astuti, 2022).

3.9.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Perhitungan yang digunakan adalah kepuasan pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan berguna untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa yang diberikan perusahaan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan survei kepuasan pelanggan melalui kuesioner. Tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat dari kepuasan pelanggan atas kesesuaian produk dengan kebutuhan pelanggan, manfaat yang didapat dari produk yang dimiliki, pelayanan yang didapatkan dari perusahaan, pengetahuan yang dimiliki karyawan dalam menjawab pertanyaan pelanggan, sistem dan prosedur perusahaan, ketanggapan karyawan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan, informasi yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, dan loyalitas pelanggan dalam menggunakan produk perusahaan.

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

3.9.3 Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton dalam (Kurniasari & Memarista, 2017) terdapat tiga prinsip dasar dalam perspektif proses bisnis internal, yaitu proses inovasi, operasi dan layanan purna jual. Pengukuran keberhasilan proses bisnis internal dilakukan dengan survei proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual melalui kuesioner. Keberhasilan proses bisnis internal dapat dilihat dari pelaksanaan aktivitas *research and development* sebelum memasarkan produk ke pelanggan, penyesuain proses operasi dengan teknologi baru, kesesuaian target biaya, waktu dan kualitas atas kegiatan operasi yang dilakukan, pelaksanaan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan dalam operasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan serta pelaksanaan layanan purna jual untuk mengatasi keluhan pelanggan.

3.9.4 Mengukur Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut (Kurniasari & Memarista, 2017) 3 indikator yang harus diperhatikan dalam mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu kapabilitas pekerja (karyawan), kapabilitas sistem informasi, dan motivasi, kekuasaan, serta keselarasan. Untuk meningkatkan kinerja dibutuhkan suatu pengembangan keahlian yang dapat meningkatkan potensi diri yang dimiliki oleh karyawan. Perhitungan yang digunakan adalah kepuasan karyawan. Pengukuran kepuasan karyawan dilakukan dengan survei kepuasan karyawan melalui kuesioner. Tingkat kepuasan karyawan dapat dilihat dari kepuasan karyawan atas pelaksanaan pelatihan dan pendidikan untuk para karyawannya guna meningkatkan kinerja karyawan, pengadaan seminar untuk meningkatkan kualitas sumber daya karyawan, kesesuaian pemberian tugas berdasarkan kemampuan dan *skills* karyawan, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan perusahaan, sistem informasi yang ada di perusahaan, ketersediaan informasi dan kemudahan untuk mendapat informasi dalam perusahaan, kejelasan informasi mengenai kebijakan dan prosedur yang berhubungan dengan pekerjaan, ketersediaan program kompensasi yang menunjang apresiasi terhadap karyawan berprestasi, kesempatan mendapatkan karir atau promosi yang sama, sarana dan prasarana

yang menunjang pekerjaan karyawan, kerjasama dan komunikasi yang baik antara sesama karyawan maupun atasan, dan pemberian tunjangan-tunjangan kepada karyawan berupa tunjangan hari tua, tunjangan kesehatan, dan tunjangan lainnya.

3.10 Perhitungan Skor Masing-Masing Perspektif

Perhitungan skor masing-masing perspektif dapat dilakukan dengan mengikuti langkah berikut ini.

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

Tabel 3.3 Kategori Penilaian *Balance Scorecard*

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

Sumber : data diolah 2022

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Telkom Indonesia Witel Lampung bila diukur dengan *balance scorecard.* Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan diperoleh kesimpulan sebagai berikut.

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

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

5.2 Saran

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

1. Saran Teoritis

   Pada penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran skala *likert* dari kuesioner yang dibagikan. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat

menggunakan skala rasio daari pengolahan data-data perusahaan seperti laporan keuangan untuk perspektif keuangan, data jumlah pelanggan untuk perspektif pelanggan, informasi terkait layanan jasa atau produk terbaru untuk perspektif proses bisnis internal, dan data jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan untuk diolah pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Saran Praktis

   Bagi perusahaan diharapkan dapat meningkatkan lagi dalam hal pelayanan pada pelanggan dikarenakan dari pengukuran empat perspektif *balance scorecard* perspektif pelanggan memiliki skor paling rendah diantara tiga perspektif lainnya, sehingga pelanggan dapat merasa sangat puas atas pelayanan dari perusahaan. Selain itu perusahaan diharapkan dapat meningkatkan pelatihan dan pembelajaran kepada karyawan agar karyawan memiliki pengetahuan yang memadai untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan pelanggan sehingga penyampaian informasi kepada pelanggan dapat tersampaikan dengan sangat jelas sesuai dengan sistem dan prosedur yang ada di perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Annur, Cindy Mutia. (2022). "Ada 204,7 Juta Pengguna Internet di Indonesia Awal 2022", https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/23/ada-2047-juta-pengguna-internet-di-indonesia-awal-2022.

Atkinson. (2012). Akuntansi Manajemen, Edisi Kelima, Jilid 2, PT Indeks, Jakarta.

Afnina, A., & Hastuti, Y. (2018). Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, *9*(1), 21–30. Https://Doi.Org/10.33059/Jseb.V9i1.458

Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, *5*(2), 194–205. Https://Doi.Org/10.21009/Jpeb.005.2.6

Astuti, D. P. (2022). Analisis Pengaruh Modal Dan Piutang Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, *8721*(8.5.2017), 2003–2005.

Frinka, D. P. (2016). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Kota Malang (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012 - 2014)*. *36*(1), 203–210.

Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multiprivat Dengan Program IBM SPSS 21. Edisi 7, Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.

Hidayat, M. (2018). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pt. Bosowa Propertindo*. *2*(1), 92–112. Https://Doi.Org/10.31219/Osf.Io/Gdvq4

Kristiyanti, M. (2012). Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen. *Majalah Ilmiah Informatika*, *3*(3), 103–123. Http://Www.Unaki.Ac.Id/Ejournal/Index.Php/Majalah-Ilmiah-Informatika/Article/View/79

Kurniasari, V., & Memarista, G. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Aditya Sentana Agro). *Agora*, *5*(1), 7.

Mahmudi. (2015). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta : UPP STIMYKPN

Mega Irawan, M. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Balanced Scorecard. *Fakultas Ekonomi UNSIQ Wonosobo*, *9*(2), 67–87.

Nugrahayu. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, *4*(10), 1–16.

Pasaribu, A. M. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus Cv . Sephine Eta Carinae). *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, *8*(1), 93–102.

PT. Telkom Indonesia Tbk.

PT. Telkom Indonesia Witel Lampung

Rakian, R. B. T., Nangoi, G. B., Walandow, S., Pt, P., Persero, P., Wilayah, K., Nangoi, G. B., Akuntansi, J., & Ekonomi, F. (2021). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada Pt. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *9*(1), 1301–1312. Https://Doi.Org/10.35794/Emba.V9i1.32990

Sahrul, A. M. (2021). *Telkomsel*. *5*, 11–20.

Sandra, J. (2018). Evaluasi Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balance Scorecard (Studi Pada Pt Bni (Persero), Tbk.). *Majalah Ilmiah Bijak*, *15*(1), 52–67. Https://Doi.Org/10.31334/Bijak.V15i1.132

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D.* Bandung: CV Alfabeta.

Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. *13*(1), 57–72.

Sukardi. (2014). *Metode Penelitian Pendidikan Kompetensi Dan Praktiknya*. Jakarta: Bumi Aksara

Suryani, Y. T., & Retnani, E. D. (2016). Implementasi Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Manajemen Rumah Sakit. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi :*, *5*, 1–15.

Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (N.D.). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi)*. *3*(September 2017), 124–137.