Volume 8 Issue 3 (2023) Pages 337 - 350
Jurnal Mirai Management
ISSN : 2598-8301 (Online)

Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard : Studi Kasus Sektor Industri Telekomunikasi

Fandisya Rahman [1]✉ Muhammad Ilham Alhari [2] Dyah Putri Rahmawati[3]
[1,2,3] *Telkom University, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia*

Abstrak

Penilaian kinerja perusahaan merupakan aspek penting dalam mengevaluasi kesuksesan dan menangani penurunan kinerja. Sektor industri telekomunikasi mengalami penurunan pendapatan selama periode tahun 2019 sampai tahun 2022, menunjukkan penurunan kinerja. Untuk mengevaluasi kinerja sektor ini, pendekatan Balance Scorecard digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari berbagai perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Studi ini menggunakan metode campuran, yaitu gabungan analisis kualitatif dan kuantitatif. Sumber data utama adalah studi literatur, laporan tahunan, dan data pendukung terkait. Analisis finansial akan melibatkan faktor-faktor seperti pendapatan, laba, dan arus kas, sementara analisis non finansial akan mempertimbangkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi. Semua faktor ini akan dievaluasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja industri telekomunikasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi penyebab penurunan kinerja sektor ini. Hasilnya diharapkan dapat memberikan wawasan yang diperlukan untuk meningkatkan layanan, meningkatkan efisiensi operasional, dan merencanakan strategi pertumbuhan masa depan yang lebih baik

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Performance Measurement,Sektor Industri Telekomunikasi*

Abstract

Penilaian kinerja perusahaan merupakan aspek penting dalam mengevaluasi kesuksesan dan menangani penurunan kinerja. Sektor industri telekomunikasi mengalami penurunan pendapatan selama periode tahun 2019 sampai tahun 2022, menunjukkan penurunan kinerja. Untuk mengevaluasi kinerja sektor ini, pendekatan Balance Scorecard digunakan untuk mengevaluasi kinerja dari berbagai perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Studi ini menggunakan metode campuran, yaitu gabungan analisis kualitatif dan kuantitatif. Sumber data utama adalah studi literatur, laporan tahunan, dan data pendukung terkait. Analisis finansial akan melibatkan faktor-faktor seperti pendapatan, laba, dan arus kas, sementara analisis non finansial akan mempertimbangkan kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, dan inovasi. Semua faktor ini akan dievaluasi untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang kinerja industri telekomunikasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi penyebab penurunan kinerja sektor ini. Hasilnya diharapkan dapat memberikan wawasan yang diperlukan untuk meningkatkan layanan, meningkatkan efisiensi operasional, dan merencanakan strategi pertumbuhan masa depan yang lebih baik

Keywords: *Balanced Scorecard, Performance Measurement,Sektor Industri Telekomunikasi*

Copyright (c) 2023 Fandisya Rahman

✉ Corresponding author :
Email Address : rahman@ittelkom-sby.ac.id

PENDAHULUAN

Sektor industri telekomunikasi merujuk pada bagian ekonomi yang memiliki keterkaitan dengan penyedia layanan komunikasi jarak jauh, baik dalam bentuk suara, data, dan layanan multimedia lainnya dengan menggunakan teknologi informasi dan komunikasi. Sektor industri telekomunikasi memiliki peran penting sebagai penyedia konektivitas global yang memungkinkan komunikasi efektif dan pertukaran informasi di seluruh dunia. Perubahan dan inovasi dalam industri ini akan terus mengalami perubahan yang dapat mempengaruhi cara berkomunikasi, bekerja, dan lainnya. Hal ini merupakan salah satu faktor mengapa industri telekomunikasi terus berkembang pesat. Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan dinamika pasar yang cepat berubah akibat perkembangan teknologi, sebuah pengukuran kinerja dapat membantu untuk memahami sejauh mana mereka dapat mencapai tujuan strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional serta kepuasan pelanggan.

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan merupakan hal yang penting bagi manajemen dalam evaluasi kinerja perusahaan dan perencanaan perusahaan pada masa yang akan datang. Menurut Sulisworo (2009) Pengukuran kinerja didefinisikan sebagai monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Kinerja yang diukur dapat ditekankan pada jenis atau level program yang dijalankan (proses), produk atau layanan langsung yang dihasilkan (output), maupun hasil ataupun dampak dari produk atau layanan (outcome). pengukuran kinerja yang sering digunakan oleh banyak perusahaan adalah berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut keuangan financial aspect, padahal dengan semakin kompetitifnya lingkungan bisnis juga menuntut suatu pengukuran kinerja dengan melihat aspek non keuangan non-financial aspect perusahaan (Nugrahayu dan Retnani, 2015). Balance Scorecard (BSC) merupakan salah satu metode untuk mengukur kinerja perusahaan dalam aspek financial dan aspek non-financial. Balanced scorecard merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto dkk: 2005).

Sektor industri telekomunikasi menjadi yang terdepan dalam pasar yang memiliki visi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat bangsa Indonesia melalui ponsel konektivitas yang dihasilkannya melalui infrastruktur yang tangguh dan andal. Dalam pertumbuhan revenue tahun 2019-2022, sektor industri telekomunikasi mengalami penurunan. Pada tahun 2019, sektor industri telekomunikasi meraih revenue tertinggi dari pada tahun selanjutnya yaitu mencapai 91 milyar rupiah dengan net income sebesar 25,7 milyar rupiah. Akan tetapi, pada tahun 2020 sektor industri telekomunikasi memperoleh sebanyak 87 miliar rupiah dengan net income sebanyak 25 miliar rupiah. Penurunan tersebut dapat menunjukkan adanya sebuah penurunan kinerja pada sektor industri telekomunikasi.

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti mengenai pengukuran kinerja pada sektor industri telekomunikasi, penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif

yang menggunakan pendekatan mix method yaitu penelitian dengan mengkombinasikan antara kualitatif dan kuantitatif. Dengan menggabungkan kedua metode ini dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik terhadap kinerja perusahaan. Kontribusi kualitatif dapat memberi pemahaman yang mendalam melalui analisis laporan keuangan (annual report) yang dapat memberi pemahaman mengenai kebijakan internal, budaya sektor industri telekomunikasi yang bisa mempengaruhi kinerja mereka. Sedangkan kontribusi kuantitatif dapat dilakukan melalui pengukuran kinerja melalui pendapatan, jumlah pelanggan, dan metrik lainnya yang telah terukur untuk memberi pemahaman mengenai kinerja perusahaan secara terperinci. Dari penggabungan metode tersebut akan mendapat hasil dari kedua metode tersebut yang saling menguatkan. Hasil yang dihasilkan dari metode tersebut dapat mempermudah untuk memberi analisis terkait pengukuran kinerja pada sektor industri telekomunikasi.

2.1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Pengertian kinerja perusahaan sebagai keberhasilan perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan melalui inisiatif strategik pilihan. Mulyadi (2007:328). Muhammad (2008:14) menjelaskan kinerja perusahaan sebagai kemampuan perusahaan untuk meraih tujuannya melalui pemakaian sumber daya secara efisien dan efektif dan menggambarkan seberapa jauh suatu perusahaan mencapai hasilnya setelah dibandingkan dengan kinerja terdahulu previous performance dan kinerja organisasi lain benchmarking serta sampai seberapa jauh meraih tujuan dan target yang telah ditetapkan. Menurut H Umar (2002), seluruh kinerja perusahaan harus dievaluasi setelah memasuki waktu periode tertentu, misalnya setiap bulan atau periode dengan jangka waktu yang pendek seperti tiap minggu dan juga dapat dilakukan periode yang lebih lama seperti setiap kuartal. Karena penilaian kinerja perusahaan didasari oleh laporan keuangan, maka penilaian kinerja ini menggunakan rasio-rasio keuangan yang nantinya dapat memberikan indikasi bagi manajemen mengenai penilaian investor terhadap sebuah kinerja perusahaan beserta prospeknya dimasa depan.

Jadi, Pengertian kinerja perusahaan adalah kesuksesan keseluruhan perusahaan dalam mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Ini melibatkan penggunaan sumber daya dengan efisien dan efektif untuk mencapai hasil yang diinginkan, serta membandingkan pencapaian dengan kinerja sebelumnya dan perusahaan lain. Evaluasi kinerja dapat dilakukan dalam berbagai periode waktu, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Penilaian kinerja ini didasarkan pada analisis rasio keuangan yang memberikan informasi kepada manajemen tentang bagaimana investor menilai kinerja perusahaan dan prospeknya di masa mendatang. Dengan demikian, kinerja perusahaan merupakan refleksi dari pencapaian tujuan, penggunaan sumber daya, dan dampaknya terhadap masa depan perusahaan.

2.2. Pengukuran Kinerja

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

monitoring dan pelaporan program berjalan yang harus diselesaikan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Pengukuran kinerja organisasi haruslah fokus pada hasil hasil tersebut dapat digunakan untuk menciptakan nilai bagi pengguna dan stakeholder.

Dengan menciptakan nilai bagi pengguna dan stakeholder dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja keseluruhan organisasi, selain itu pengukuran kinerja digunakan dalam pengambilan keputusan yang berbasis fakta untuk menentukan dan menyesuaikan arah organisasi. Pengukuran kinerja memberikan manfaat bagi pengambilan keputusan yang cerdas tentang apa yang akan dilakukan. Menurut tangen (2005) metode pengukuran kinerja yang baik adalah sekumpulan ukuran kinerja yang menyediakan perusahaan dengan informasi yang berguna, sehingga membantu mengelola, mengontrol, merencanakan dan melaksanakan aktivitas aktivitas yang dilakukan perusahaan. Perusahaan yang dapat mengukur kinerjanya diharapkan mampu bertahan dan mengikuti persaingan dan perkembangan yang ada.

2.3. Balanced ScoreCard

Kaplan dan norton mengembangkan konsep pengukuran kinerja yang dikenal dengan balanced scorecard (BSC) sebagai koreksi atas berbagai kelemahan ukuran kinerja finansial (Gunawan, 2009). Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja finansial masa depan yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran serta pertumbuhan dari proses penerjemah strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan ukuran yang nyata (sipayung 2009). Perusahaan yang inovatif menerapkan balance scorecard sebagai metode manajemen strategis yang memiliki sasaran tidak hanya berdampak pada jangka pendek namun menentukan tujuan jangka panjang, dengan adanya balanced Scorecard dapat memperjelas visi dan misi dari perusahaan. Keunggulan pendekatan balance scorecard adalah menilai kinerja perusahaan menurut (mulyadi 2007:323) adalah :

a. Komprehensif : balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan meluas pada tiga perspektif yang lain, yakni customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan
b. Koheren : balanced scorecard mengharuskan tiap anggota untuk membangun hubungan sebab akibat , dimana setiap sasaran keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan non keuangan.
c. Balance : keseimbangan antara sasaran strategik yang di perspektifnya karena pengukuran kinerja dengan menggunakan balance scorecard tidak hanya memperhatikan aspek keuangan perusahaan, namun aspek non keuangan seperti pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.4. Perspektif Balance Scorecard

Balance Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja komprehensif yang meliputi keuangan. sebagaimana yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (199:24) "Dalam BSC ukuran keuangan yang menunjukkan kinerja keuangan masa lalu dilengkapi dengan ukuran non-keuangan yang menunjukkan penggerak kinerja masa depan". Balanced scorecard digunakan untuk menjabarkan visi misi perusahaan kedalam sasaran strategi. Untuk melakukan penilaian kinerja pada perusahaan dengan tujuan keberhasilan di masa depan tidaklah cukup hanya dengan menggunakan aspek keuangan saja, tetapi juga perlu memperhatikan keempat aspek dari ukuran sebuah kinerja yaitu perspektif keuangan (financial perspective), perspektif pelanggan (customer perspective), perspektif proses bisnis internal (internal business process perspective), dan perspektif belajar dan tumbuh (learning and growth perspective) (Kaplan dan Norton, 2000). Berikut adalah penjelasan dari empat perspektif Balanced Scorecard :

a. Perspektif Finansial

Perspektif finansial merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan yang diambil. Pengukuran keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi yang dapat memberikan perbaikan mendasar dengan keuntungan yang terukur.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk menjawab bagaimana perspektif pelanggan terhadap perusahaan. perspektif pelanggan sangat penting dilakukan karena semakin pesatnya kompetitor dalam mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Para manajer unit bisnis harus melakukan perbaikan dan membuat strategi yang matang untuk meningkatkan pelanggan yang akan membawa keuntungan pada keuangan di masa yang akan datang. Hal yang paling diutamakan adalah kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan pangsa pasar di segmen sasaran. Hal itu dilakukan agar memberi kesan kepada pelanggan bahwa perusahaan lebih bernilai dimata pelanggan. Perspektif ini terdiri dari dua pengukuran yaitu customer core measurement dan customer value proposition

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi proses-proses bisnis internal apa saja yang harus diprioritaskan oleh perusahaan. Sehingga diperlukan analisa lebih dalam untuk mengetahui apakah bisnis berjalan dengan lancar serta produk atau jasa yang dihasilkan apakah sudah sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Biasanya orang yang bisa mendesain perspektif proses bisnis internal adalah mereka yang berasal dari internal perusahaan karena mereka paling mengetahui visi dan misi perusahaan sehingga tidak bisa mungkin untuk mendatangkan konsultan dari luar (Andika et al., 2021). Yang pertama dilakukan adalah dengan melakukan identifikasi terkait apa saja proses bisnis internal yang dijalankan oleh perusahaan. Selain

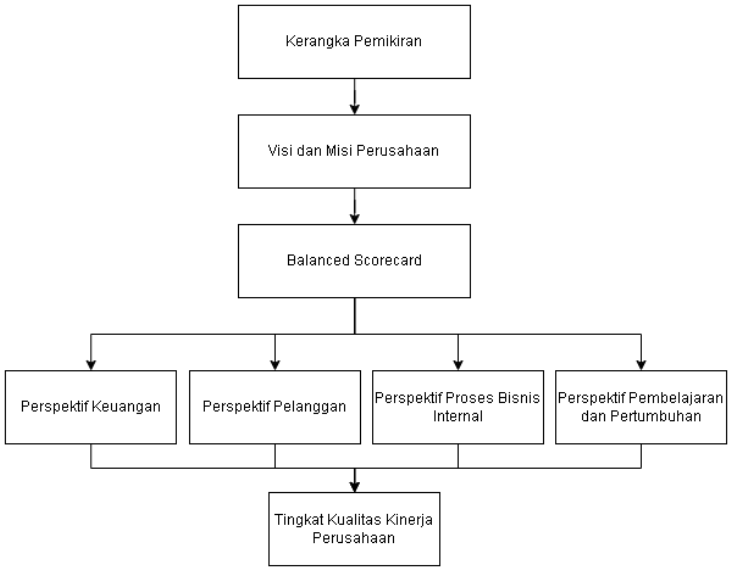
itu pada perspektif proses bisnis internal juga harus ada inovasi baru yang dibuat oleh pihak internal, kemudian dilakukan identifikasi resiko, setelah itu akan dilakukan pemasaran (Putri, 2021).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, lebih mengarah kepada infrastruktur dari perusahaan. Salah satu aset yang dimiliki oleh perusahaan dan memiliki peran penting seperti ujung tombak yang akan digunakan dalam menyediakan produk yang berupa barang atau jasa (Alimudin et al., 2019). Tujuan dari perspektif ini adalah untuk mengembangkan skill yang dimiliki oleh sumber daya manusia (SDM) agar terus tumbuh dan berkembang sehingga bisa beradaptasi dengan segala bentuk perubahan salah satunya adalah perubahan teknologi. Salah satu penerapan yang termasuk dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu dilakukannya training karyawan untuk memperbaiki kemampuan mereka baik secara individu ataupun organisasi (Andika et al., 2021).

METODOLOGI

Dalam konteks analisis kinerja perusahaan, kerangka pemikiran menjadi sebuah landasan yang penting untuk memahami bagaimana perusahaan dapat berhasil mencapai tujuan strategisnya. Kinerja perusahaan tidak hanya mencakup pencapaian tujuan, tetapi juga melibatkan penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Dalam proses ini, penting untuk mempertimbangkan evaluasi pada kinerja masa lalu kemudian membandingkan dengan kinerja perusahaan lain, serta menilai indikator keuangan guna memahami bagaimana pasar dan investor mempersepsikan kinerja perusahaan dan proyeksi masa depannya. Kerangka pemikiran ini memberikan pandangan yang komprehensif terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan serta bagaimana pengelolaan sumber daya berkontribusi terhadap hasil yang diinginkan.



Gambar. 1. Kerangka Pemikiran

Pada gambar 1 menjelaskan terkait alur pelaksanaan penelitian,langkah pertama yang dilakukan adalah menganalisis visi dan misi dari perusahaan, kemudian melakukan pengukuran balance scorecard yang terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. setelah menganalisis keempat perspektif maka dilakukanlah pengukuran kualitas kinerja dari perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengukuran Perspektif Keuangan dengan Menggunakan Balance Scorecard

a) Return On Asset (ROA)

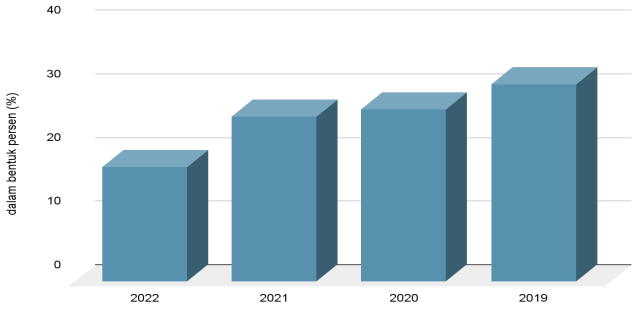
Return On Asset (ROA) yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba secara keseluruhan dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan total aktivitas dikali 100%. ROA dapat dihitung menggunakan rumus:

$$ROA = \frac{Net\ Income}{Total\ Asset}\ x\ 100\%$$

Dari data yang diperoleh dari Annual Report sektor industri telekomunikasi tahun 2018 sampai tahun 2022 hasil dari perhitungan ROA terlampir pada tabel sebagai berikut:

Tabel. 1. Hasil Perhitungan Perspektif keuangan ROA

Jenis Perspektif	Tahun			
Perspektif Keuangan	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**
Return on Assets	18%	26%	27%	31%



Gambar. 2. Hasil Perspektif keuangan ROA

Dari tabel 2 dapat disimpulkan bahwa ROA pada perusahaan pada tahun 2019 sampai 2022 mengalami penurunan terus menerus setiap tahunnya. pada tahun 2019, turun pada tahun 2020 sebanyak 3%, tahun 2021 turun 1% dan tahun 2022 turun sebanyak 8%. Terjadinya penurunan pada ROA mengindikasikan bahwa kemampuan manajemen perusahaan menurun dalam melaksanakan pengelolaan hartanya untuk menghasilkan laba operasi.

b) Return On Equity (ROE)

Return On Equity (ROE) yaitu rasio yang mengukur semua keuntungan bersih yang dimiliki perusahaan dibagi dengan modal sendiri yang totalnya dikali 100%.ROE dapat dihitung menggunakan rumus :

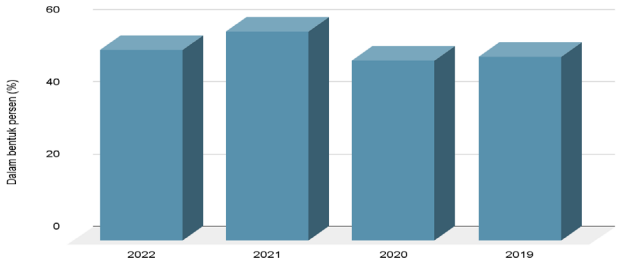
$$\text{ROE} = \frac{Net\ Income}{Equity} x\ 100\%$$

Dari data yang diperoleh dari Annual Report sektor industri telekomunikasi tahun 2022 diperoleh perhitungan ROA sebagai berikut :

Tabel. 2. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan ROE

No	Jenis Perspektif	Tahun			
	Perspektif Keuangan	2022	2021	2020	2019
1	Return on Assets	53%	58%	50%	51%

Merupakan grafik yang menggambarkan perspektif keuangan dari tahun 2018 - 2022 :



Gambar. 3. Grafik Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan ROE

Dari tabel 3 dapat disimpulkan bahwa ROE perusahaan pada tahun 2019 adalah 51% turun 1 % pada tahun 2020, naik 8% pada tahun 2021 kemudian turun 5% pada 2022. di sepanjang tahun 2019 sampai 20222 kenaikan tertinggi pada tahun 2021 yaitu 58%. hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari investasi kurang maksimal.

c) Net Profit Margin

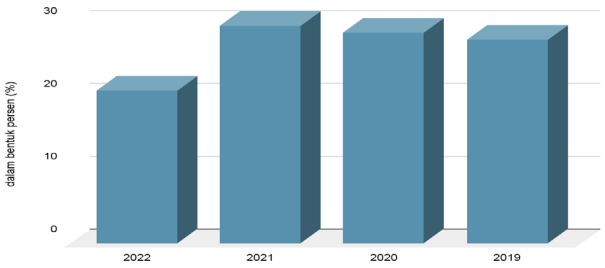
Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan yang total dikalikan 100%. NPM dapat dihitung menggunakan rumus :

$$\text{NPM} = \frac{Net\ Income}{Sales} x\ 100\%$$

Dari data yang diperoleh dari Annual Report sektor industri telekomunikasi tahun 2022 diperoleh perhitungan NPM sebagai berikut :

Tabel. 3. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan NPM

No	Jenis Perspektif	Tahun			
	Perspektif Keuangan	**2022**	**2021**	**2020**	**2019**
1	Net Income Margin	21%	30%	29%	28%



Gambar. 4. Grafik Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan NPM

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa laba bersih dari tahun 2019 sebesar 28 % pada tahun 2019, dan meningkat 1% pada tahun 2020, meningkat 1% pada 2021 dan turun 9% pada tahun 2022. nilai NPM tidak stabil. jadi ketidakstabilan nilai NPM yang merupakan indikator kinerja keuangan perusahaan mampu menunjukkan bahwa kondisi perusahaan yang kurang stabil, dengan kata lain efisiensi biaya dalam upaya pencapaian laba optimal belum bisa terlaksana dengan baik.

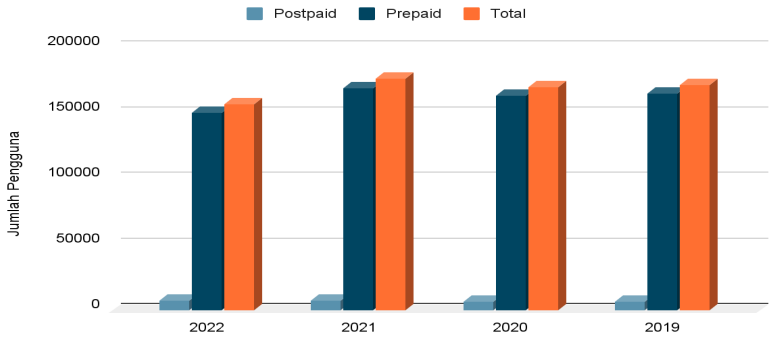
4.2 Pengukuran Perspektif Pelanggan dengan Menggunakan Balance Scorecard.

Dalam laporan keuangan (Annual Report), terdapat daftar pelanggan yang membeli layanan produk. Terdapat dua macam pelanggan yang membeli layanan ini, yaitu secara postpaid dan prepaid. Postpaid merupakan istilah untuk menjelaskan suatu layanan telekomunikasi dimana pelanggan membayar sebuah tagihan yang akan dibayar setelah menggunakan layanan. Sedangkan prepaid merupakan istilah untuk menggambarkan pelanggan membayar di muka untuk menggunakan layanan tersebut. Berikut merupakan jumlah pelanggan dengan layanan postpaid dan prepaid beserta totalnya pada setiap tahun

Tabel. 4. Total Pelanggan

Description	2022	2021	2020	2019
Postpaid	7.111	7.201	6.495	6.376
Prepaid	149. 702	168.776	163.046	164.729
Total	156. 812	175.977	169.542	171.105

dengan satuan ribuan



Gambar. 5. Grafik Total Pelanggan

Dari tabel diatas, dapat diketahui pelanggan yang membeli produk layanan dari tahun ke tahun semakin meningkat serta mengalami penurunan pada tahun 2022. Namun, total pelanggan yang menggunakan layanan pada tahun 2022 mengalami penurunan dengan total pelanggan yang lebih rendah dari tahun sebelumnya dan lebih rendah dari tahun 2020. Penurunan jumlah pelanggan yang memakai layanan ini dapat berupa kualitas pelayanan seperti gangguan jaringan yang sering terjadi serta lambatnya kecepatan internet dapat menyebabkan pelanggan merasa dikecewakan dan memilih untuk beralih pada layanan lain yang menawarkan kualitas yang lebih baik.

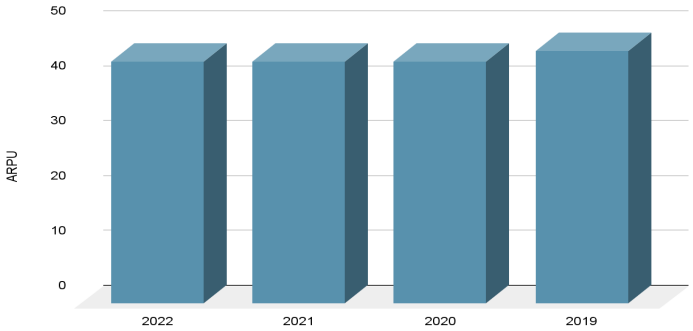
Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal Menggunakan Balance Scorecard

a. ARPU

ARPU (Average Revenue per User) merupakan sebuah metrik untuk mengukur rata-rata pendapatan yang dihasilkan dari semua pelanggan aktif di beberapa waktu periode. Dengan digunakannya ARPU perusahaan bisa mengetahui bagaimana perusahaan menjangkau pelanggannya. Alasan digunakannya ARPU adalah untuk membantu perusahaan atau penyedia layanan meningkatkan kinerja mereka secara keseluruhan, karena dengan wawasan yang didapatkan bisa digunakan untuk memaksimalkan proses bisnis internal perusahaan sehingga bisa mencapai tujuan bisnisnya.

Tabel. 5. Total ARPU

Description	2022	2021	2020	2019
ARPU	44	44	44	46



Gambar. 6. Grafik Total ARPU

Berdasarkan tabel diatas terjadi penurunan pendapatan rata-rata pengguna selama periode 2020 sampai dengan 2022. Ada banyak faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan seperti persaingan pasar yang lebih ketat, perubahan strategi bisnis, dan perubahan preferensi pelanggan.

Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

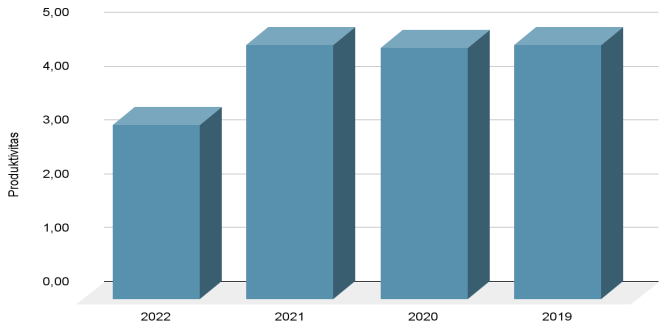
a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah bagaimana kemampuan karyawan bisa menghasilkan keuntungan (net income) untuk perusahaan. Beberapa faktor seperti peningkatan keahlian, dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan saling berpengaruh terhadap produktivitas karyawan. Tujuan digunakannya perhitungan ini adalah apabila karyawan mampu untuk bekerja dengan produktivitas tinggi maka bisa berpengaruh secara positif terhadap perusahaan dan mendapatkan keuntungan. Sehingga nantinya akan dianalisis produktivitas karyawan selama beberapa periode tertentu. Perhitungan produktivitas karyawan bisa dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$Produktivitas = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Karyawan}$$

Tabel. 6. Total Produktivitas Karyawan

Description	2022	2021	2020	2019
Produktivitas	3,25	4,73	4,67	4,72



Gambar. 7. Grafik Total Produktivitas Karyawan

Berdasarkan tabel 6 dapat dilihat bahwa produktivitas pada tahun 2022 mengalami penurunan yang cukup banyak apabila dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya yaitu pada tahun 2019, 2020, dan 2022. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dari perusahaan telekomunikasi belum optimal.

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Tingkat Kepuasan Pelanggan yang dilakukan adalah untuk mengetahui kinerja yang diberikan oleh karyawan telah dianggap baik oleh pelanggan. Hal ini dapat mengacu pada kemampuan organisasi untuk terus belajar dalam mengembangkan inovasi dan beradaptasi guna meningkatkan kinerja jangka panjang. Tingkat kepuasan pelanggan juga menyediakan umpan balik penting bagi organisasi. Dari Umpan balik ini, organisasi dapat memahami kebutuhan,

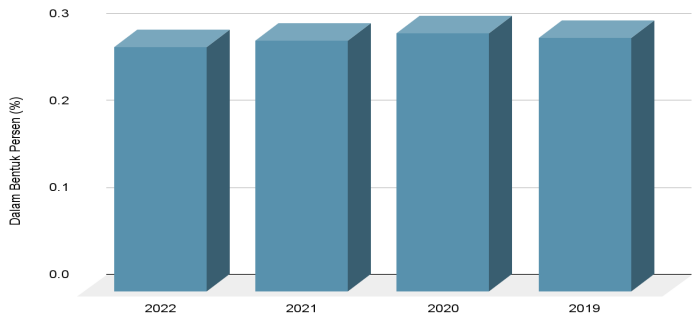
harapan, dan keluhan pelanggan yang dapat menjadi sumber informasi untuk memperbaiki produk, layanan, serta proses bisnis.

1. Perbandingan Pelatihan Dengan Jumlah Total Karyawan

$$= \frac{Jumlah\ pelatihan}{total\ \ Karyawan}$$

Tabel. 7. Total Tingkat Kepuasan Pelanggan

2022	2021	2020	2019
0,282%	0,289%	0,297%	0,292%



Gambar. 8. Grafik Total Produktivitas Karyawan

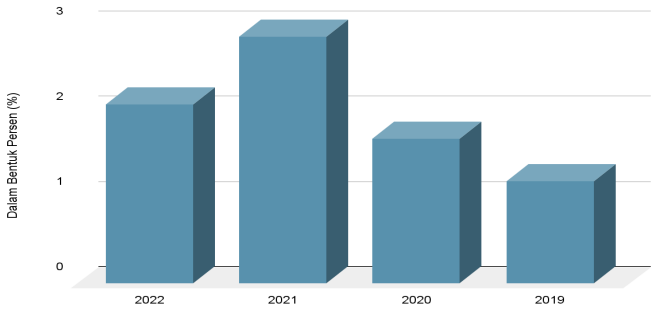
2. Tingkat kesetiaan karyawan

Tingkat kesetiaan karyawan dianggap sebagai hasil dari pembelajaran dan pertumbuhan organisasi serta sebuah faktor yang berkontribusi pada pertumbuhan jangka panjang organisasi. Kesetiaan karyawan memiliki keterkaitan dengan peningkatan produktivitas yang mana lebih cenderung produktif karena memiliki keinginan yang tinggi dalam membantu mencapai tujuan organisasi.

$$= \frac{Karyawan\ Keluar}{total\ \ Karyawan}$$

Tabel. 8. Total Tingkat Kesetiaan Karyawan

2022	2021	2020	2019
2,1%	2,9%	1,7%	1,2%



Gambar. 9. Grafik Total Tingkat Kesetiaan Karyawan

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa hasil keseluruhan pos - pos keuangan dari tahun 2018 sampai tahun 2022 dapat diketahui perspektif keuangan mengalami penurunan. berdasarkan data yang dilansir katadata penurunan net income disebabkan adanya unrealised loss dan adanya depresiasi yang sebenarnya secara akuntansi hanya pencatatan dan tidak ada aliran cash yang keluar karena investasi di anak usaha pada industri telekomunikasi. Analisis pengukuran perspektif pelanggan dengan menggunakan Balance Scorecard pada industri dari tahun ke tahun semakin meningkat serta mengalami penurunan pada tahun 2022. Namun, total pelanggan yang menggunakan layanan pada tahun 2022 mengalami penurunan dengan total pelanggan yang lebih rendah dari tahun sebelumnya dan lebih rendah dari tahun 2020. Penurunan jumlah pelanggan yang memakai layanan ini dapat berupa kualitas pelayanan seperti gangguan jaringan yang sering terjadi serta lambatnya kecepatan internet dapat menyebabkan pelanggan merasa dikecewakan dan memilih untuk beralih pada layanan lain yang menawarkan kualitas yang lebih baik. Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal terjadi penurunan pendapatan rata-rata pengguna selama periode 2020 sampai dengan 2022. Ada banyak faktor yang menyebabkan terjadinya penurunan seperti persaingan pasar yang lebih ketat, perubahan strategi bisnis, dan perubahan preferensi pelanggan. Analisis Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan pada industri telekomunikasi dinilai cukup baik dari produktivitas karyawan, tingkat kepuasan pelanggan dan kesetiaan karyawan. industri telekomunikasi dinilai baik dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Referensi :

Adisel, A., 2019. Evaluasi Kinerja Program Studi di Pendidikan Tinggi Perspective Balance Score. *Journal Of Administration and Educational Management (ALIGNMENT)*, 2(1), pp.1-10.

Cahyoadi, B. and Djatmiko, A.A., 2019. Pendampingan Pembuatan Key Performance Indicator Sebagai Perencanaan Program Kerja Tahunan dan Multi Tahun Berbasis Balance Score Card Pada Unit Pelaksana Teknis Daerah Balai Latihan Kerja (UPTD BLK) Disnakertransos Kabupaten Tulungagung. *Jurnal ABDINUS: Jurnal Pengabdian Nusantara*, 3(1), pp.1-10.

Galib, M. and Hidayat, M., 2018. ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 2(1), pp.92-112.

Harsela, Y., Yurisinthae, E. and Maswadi, M., 2022. Pemanfaatan Balanced Score Card untuk Penilaian Kinerja Koperasi Pertanian: Utilization of Balanced Score Card for Performance Assessment of Agricultural Cooperatives. *Daun: Jurnal Ilmiah Pertanian dan Kehutanan*, *9*(2), pp.76-94.

Klassen, A.C., Creswell, J., Plano Clark, V.L., Smith, K.C. and Meissner, H.I., 2012. Best practices in mixed methods for quality of life research. *Quality of life Research*, *21*, pp.377-380.

Mubarok, A.A., Uswatiyah, W., Wasiman, I. and Supyan, U., 2021. Balanced Score Card (BSC) dan kembalian pendidikan. *Reslaj: Religion Education Social Laa Roiba Journal*, *3*(3), pp.378-387.

Nurjaman, S., 2013. Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Trikonomika*, *12*(2), pp.113-124.

Pertiwi, M.I. and Wijayana, S., ANALISIS PENGARUH KINERJA KEBERLANJUTAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN SELAMA MASA PANDEMI COVID-19. *ABIS: Accounting and Business Information Systems Journal*, *10*(3).

Pratama, W.A. and Panggiarti, E.K., 2021. PENGARUH PER, ROE, DAN ROA TERHADAP HARGA SAHAM PADA PERUSAHAAN YANG TERDAPAT DI LQ45 TAHUN 2019-2020. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, *1*(5), pp.1177-1190.

Pratama, W.A. and Panggiarti, E.K., 2021. PENGARUH PER, ROE, DAN ROA TERHADAP HARGA SAHAM PADA PERUSAHAAN YANG TERDAPAT DI LQ45 TAHUN 2019-2020. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, *1*(5), pp.1177-1190.

Prayudi, A. and Tanjung, M., 2018. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard pada PT. Ria Busana Medan. *Jurnal Manajemen*, *4*(2), pp.126-130.

Rahmasari, A.G., 2021. Analisis Kinerja Pemerintah Daerah Berdasarkan Perspektif Kinerja Keuangan (Studi Pada Kota Mojokerto). *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, *9*(3), pp.77-86.

Sahrul, A.M. and Kamase, J., ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD PADA PT TELKOMSEL.

Saprianto, R., Lukito, J., Purwanti, T. and Wulandari, E., 2018. Metode Balance Score Card dalam Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi untuk Menghadapi Persaingan Bisnis. *Management and Accounting Expose*, *1*(1), pp.25-31.

Sibarani, B.B., 2020. ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PT X DENGAN PENDEKATAN BALANCE SCORE CARD. *JURNAL BISNIS & AKUNTANSI UNSURYA*, *5*(2).

Sipayung, R.I.M., Affif, F. and Soemaryani, I., 2009. THE INFLUENCE OF MARKET ATTRACTIVENESS AND DYNAMIC CAPABILITY ON COMPETITIVE STRATEGY AND THE IMPLICATIONS ON BUSINESS PERFORMANCE OF CREATIVE INDUSTRY IN WEST JAVA.

Sulisworo, D., 2009. Pengukuran kinerja. *Universitas Ahmad Dahlan*.

Umar, H., 2002. *Evaluasi kinerja perusahaan*. Gramedia Pustaka Utama.

Ungureanu, E.C., Mihalache, A., Tecu, D. and Simbanu, I., 2021. Analysis of the Performance Management of the Activity of Political Parties in Romania-Balance Score Card for Political Organizations. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, *27*(2).

Wang, Y. and Xie, Y., 2023. Application of Balanced Score Card in the Evaluation of High-Quality Development of Environmental Service Industry: A Case Study of Grandblue.

Wargadinata, B. and Prihadi, M.D., 2022. Evaluasi kinerja perusahaan daerah kebersihan menggunakan balanced score card. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, *5*(1), pp.281-288.