

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORE CARD PADA PT. TELKOM INDONESIA (PERSERO) Tbk.

Fransiska Gumur¹, Maria Goreti Malut²

Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Kupang Indonesia

Email: fransiskagumul@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi dan mengetahui bagaimana pengaruh keempat perspektif Balanced Scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap kinerja PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan memanfaatkan data sekunder berupa laporan keuangan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk periode 2020-2022 yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif Balanced Scorecard pada tahun 2020 dan 2021 menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan tahun 2022. Pada perspektif keuangan, kinerja perusahaan menunjukkan kondisi yang berfluktuasi, yang tercermin dari perubahan laba perusahaan selama periode penelitian. Hasil perhitungan Return On Assets (ROA) menunjukkan skor 2 dengan kriteria cukup baik pada periode 2020-2021, namun mengalami penurunan menjadi skor 1 dengan kriteria tidak baik pada periode 2021-2022. Penurunan tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aset untuk menghasilkan laba bersih belum optimal pada tahun terakhir penelitian. Sementara itu, hasil pengukuran Return On Equity (ROE) menunjukkan adanya penurunan yang signifikan selama periode penelitian, dengan perolehan skor 1 yang termasuk dalam kategori tidak baik. Kondisi ini mencerminkan bahwa efektivitas perusahaan dalam mengelola modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham mengalami penurunan. Dari perspektif pelanggan, hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan berada pada kategori cukup baik, yang ditunjukkan dengan perolehan skor 2. Hal ini mengindikasikan bahwa produk dan layanan yang diberikan oleh perusahaan masih mampu memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. Pada perspektif proses bisnis internal, hasil pengukuran kinerja menunjukkan adanya penurunan pada tahun 2022 yang disebabkan oleh belum optimalnya efisiensi biaya operasional dan proses bisnis perusahaan. Selain itu, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga menunjukkan penurunan

Article history

Received: November 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

kinerja pada tahun 2022, yang mengindikasikan bahwa kontribusi sumber daya manusia terhadap peningkatan kinerja perusahaan belum maksimal. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan secara lebih menyeluruh dan dapat digunakan sebagai alat evaluasi untuk perbaikan kinerja PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk di masa mendatang.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard* dan Pengukuran Kinerja

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate and examine the influence of the four perspectives of the Balanced Scorecard namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective on the performance of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. The research method employed in this study is a descriptive qualitative approach, utilizing secondary data derived from the financial reports of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk for the period 2020-2022, obtained from the Indonesia Stock Exchange. The results indicate that the company's performance measurement based on the four Balanced Scorecard perspectives performed better in 2020 and 2021 compared to 2022. In the financial perspective, company performance showed fluctuating conditions, reflected in changes in profit during the study period. The Return on Assets (ROA) calculation yielded a score of 2 with a "fairly good" criterion in the 2020-2021 period but declined to a score of 1 with a "poor" criterion in the 2021-2022 period. This decline indicates that the company's ability to utilize assets to generate net profit was not optimal in the final year of the study. Meanwhile, the Return on Equity (ROE) measurement results showed a significant decline throughout the study period, with a score of 1 classified as "poor." This condition reflects that the company's effectiveness in managing equity to generate returns for shareholders has decreased. From the customer perspective, the results show that customer satisfaction was in the "fairly good" category, indicated by a score of 2. This suggests that the products and services offered by the company can still meet customer needs and expectations. In the internal business process perspective, performance measurement results indicated a decline in 2022 due to suboptimal operational cost efficiency and business processes. Additionally, the learning and growth perspective also showed a decline in performance in 2022, indicating that the contribution of human resources to improving company performance was not yet maximized. Overall, the findings of this study demonstrate that the

application of the Balanced Scorecard is capable of providing a more comprehensive picture of company performance and can serve as an evaluation tool for improving the future performance of PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Keywords: *Balanced Scorecard and Performance Measurement*

PENDAHULUAN

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

Perkembangan bisnis dan teknologi menuntut perusahaan untuk terus beradaptasi dan melakukan evaluasi terhadap proses bisnis yang dijalankan. Pengukuran kinerja menjadi faktor penting untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Banyak perusahaan masih menggunakan pendekatan konvensional yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Pendekatan ini dinilai belum mampu menggambarkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Oleh karena itu, diperlukan suatu metode yang mengintegrasikan aspek keuangan dan nonkeuangan, salah satunya adalah Balanced Scorecard.

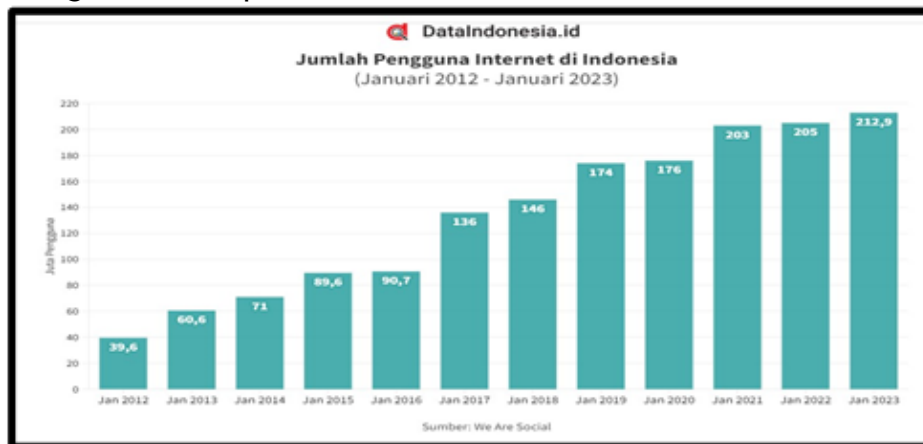
PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk sebagai perusahaan BUMN di bidang telekomunikasi harus mampu mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja secara berkelanjutan. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menggunakan metode Balanced Scorecard.

Faktor penting bagi bisnis adalah pengukuran kinerja. Gambaran dan informasi tentang hasil kerja perusahaan serta tingkat keberhasilan dan kegagalan perusahaan dalam mencapai sasarannya dapat diberikan oleh pengukuran kinerja. Ini dapat membantu perusahaan menemukan kelemahan mereka dan meningkatkan kinerja mereka di masa depan. (Nashar dan Sari, 2021; Quesado et al., 2018). Banyak bisnis menggunakan pendekatan konvensional untuk mengukur kinerja bisnis mereka, yaitu melihat kinerja dari perspektif keuangan. Menurut Haidiputri (2019), pengukuran yang digunakan oleh sistem ini tidak cukup untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Perusahaan fokus hanya pada keuntungan saat ini karena sistem ini tidak mempertimbangkan keberlangsungan bisnis dalam jangka panjang (Zuniawan et al., 2020). Oleh karena itu, sistem yang memanfaatkan berbagai perspektif untuk menilai kinerja bisnis diperlukan. Alat untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kemajuan perusahaan di masa depan adalah Balance Scorecard, yang berasal dari kata "seimbang", menunjukkan adanya simetri antara faktor finansial dan non finansial (Handayani, 2021). Seperti yang dikemukakan oleh Djohan dan Breliastiti (2017),

Balanced Scorecard digunakan untuk melacak hasil usaha. Empat perspektif yang harus dipertimbangkan saat mengukur Balance Scorecard yaitu: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk adalah BUMN terbesar di Indonesia untuk jasa telekomunikasi dan jaringan. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk berusaha untuk mempertahankan persaingan dalam bisnis dan menangani tantangan yang terus muncul di industri

telekomunikasi domestik dan internasional. Karena setiap perusahaan telekomunikasi kian berkembang, mereka menunjukkan keunggulan mereka sendiri. PT Telkom harus terus memperbaiki penilaian kinerja untuk mempertahankan kemampuan bersaingnya. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk memiliki kemampuan untuk terus mengembangkan inovasi dan memperhatikan lingkungan melalui perubahan yang dilakukannya. PT Telkom Indonesia (persero) Tbk harus memahami bahwa sebuah perusahaan harus memiliki tanggung jawab sosial selain mencari keuntungan. Pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, peneliti ingin melakukan penelitian dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced

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



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

TINJAUAN TEORI

Pengertian Pengukuran Kinerja

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

Balanced Scorecard

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

Balanced Scorecard adalah alat ukur kinerja yang menilai perusahaan dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Balanced Scorecard

Mengukur kinerja keuangan perusahaan melalui ROA dan ROE.

1. Perspektif Keuangan:
2. Perspektif Pelanggan: Mengukur tingkat kepuasan pelanggan melalui penerimaan kas dari pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Menilai efisiensi proses internal melalui operating profit.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Mengukur produktivitas karyawan melalui net income per employee.

Perspektif Keuangan:

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

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

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

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

METODOLOGI PENELITIAN

Metode Penelitian

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

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif untuk mendapatkan hasil yang akurat dan mencapai tujuan. Menurut Sugiyono, (2018) menyatakan bahwa

penelitian kualitatif adalah pendekatan penelitian yang berbasis filsafat dan digunakan untuk melakukan penelitian dalam kondisi ilmiah (eksperimen). Metode ini menggunakan teknik pengumpulan data dan analisis kualitatif, yang lebih menekankan pada makna. Sedangkan Metode penelitian deksriptif menurut Sugiyono, (2019) mendefinisikan metode deskriptif sebagai jenis penelitian yang berfokus pada tingkat eksplanasi. Metode ini bertujuan untuk menggambarkan keadaan atau nilai satu atau lebih variabel secara mandiri.

Jenis dan Sumber Data

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

Data yang digunakan adalah data sekunder berupa laporan keuangan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk tahun 2020-2022 yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia.

Populasi dan Sampel.

Populasi. Perusahaan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk, yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI), adalah subjek penelitian ini. Data harus sesuai dengan subjek penelitian. Data yang dipelajari berasal dari Laporan Keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk. Sampel penelitian ini adalah laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dari tahun 2020 sampai dengan 2022.

Teknik Pengumpulan Data.

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

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

Analisis data dilakukan dengan menghitung rasio keuangan (ROA dan ROE) serta menggunakan range kinerja untuk menentukan skor Balanced Scorecard.

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

1. Return On Assets (ROA)

Return On Assets (ROA) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari seluruh aset yang dimiliki.

Rumus
$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100$$

2. Return On Equity (ROE)

Return On Equity (ROE) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dari modal sendiri (ekuitas).

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100$$

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

$$ROA = \frac{Kas\ pelanggan - kas\ pelanggan\ 1}{kas\ pelanggan\ 1} \times 100$$

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

$$ROA = \frac{Laba\ bersih}{karyawan} \times 100$$

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis deskriptif

Analisis data menggunakan data sekunder dengan berupa laporan keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk yang terdiri dari: a. Neraca per 31 Desember tahun 2020, 2021, dan 2022. b. Laporan Laba-Rugi yang berakhir 31 Desember 2020, 2021, dan 2021. Pengukuran kinerja akan dilakukan perbandingan hasil antara pencapaian dalam suatu periode dengan periode sebelumnya. Perbandingan tersebut menggunakan alat ukur berupa range kinerja.

$$ROA = \frac{Pencapaian\ tahun\ n - pencapaian\ n - 1}{kas\ pelanggan\ 1} \times 100$$

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

Tabel 3.4 Penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja

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

HASIL PENELITIAN

Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif keuangan menggunakan indikator Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE), menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk selama periode penelitian mengalami fluktuasi dan cenderung menurun pada tahun terakhir. Penurunan nilai ROA mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan pemanfaatan aset yang dimiliki dalam menghasilkan laba bersih secara optimal. Hal ini disebabkan oleh peningkatan total aset yang tidak diimbangi dengan pertumbuhan laba bersih yang sebanding.

Sementara itu, penurunan nilai ROE menunjukkan bahwa efektivitas perusahaan dalam mengelola modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham mengalami penurunan. Kondisi ini mencerminkan bahwa penggunaan ekuitas belum sepenuhnya efisien, sehingga berdampak pada menurunnya tingkat pengembalian modal. Secara keseluruhan, hasil pembahasan perspektif keuangan menunjukkan bahwa meskipun perusahaan masih mampu menghasilkan laba, diperlukan strategi pengelolaan aset dan modal yang lebih efektif agar kinerja keuangan perusahaan dapat meningkat secara berkelanjutan.

a. Return On Equity (ROE)

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

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

Berdasarkan Tabel 4.1 maka dapat diketahui hasil analisis Return On Equity (ROE), digunakan untuk mengukur kemampuan ekuitas atau modal sendiridalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih. Hasil analisis menunjukkan, tahun 2021 terjadi penurunan sebesar 1,11% dan tahun 2022 mengalami penurunan kembali sebesar 4,7%. Perusahaan mengalami penurunan efektivitas ROE sebanyak 3,69% dari hasil analisis tersebut. Penurunan tersebut terjadi karena adanya penurunan kemampuan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk dalam menghasilkan laba bersih dari modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa selama tiga tahun periode penelitian belum mampu memaksimalkan penggunaan modal sendiri yang dimiliki oleh perusahaan dalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih yang diperoleh perusahaan.

b. Return On Asset (ROA)

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

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

Berdasarkan Tabel 4.2 maka dapat diketahui hasil analisis Return On Asset (ROA), digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aset. Hasil analisis menunjukkan, tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar 0,27% dan tahun 2022 mengalami penurunan sebesar 2,19%. Perusahaan mengalami penurunan efektivitas ROA sebanyak 1,92% dari hasil analisis tersebut.

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

Perspektif Pelanggan

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

Tahun	Penerimaan Kas Dari Pelanggan
2020	133.610
2021	143.902
2022	146.268

Berdasarkan Tabel 4.3 maka dapat diketahui jumlah penerimaan kas dari pelanggan menunjukkan, tahun 2021 mengalami peningkatan sebesar Rp10.292 dan tahun 2022 mengalami peningkatan kembali sebesar Rp2.366. Perusahaan mengalami peningkatan kas dari pelanggan secara berturut-

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

Perspektif Proses Bisnis Internal.

**Tabel 4.4 Hasil Analisis Net Income Per Employee
PT Telkom Indonesia (persero) Tbk Tahun 2020-2022**

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

Hasil analisis produktifitas karyawan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk berdasarkan Tabel 4.4 di atas tahun 2020 produktivitas karyawan yang dihasilkan sebesar Rp1.166 sementara tahun 2021 sebesar Rp1.429. terjadi peningkatan Rp263 dari tahun sebelumnya disebabkan karena terjadi penurunan pada retensi karyawan di tahun 2021. Selanjutnya produktivitas karyawan tahun 2022 sebesar Rp1.163 terdapat penurunan produktivitas sebesar Rp266 yang disebabkan karena terjadi peningkatan retensi karyawan dari tahun sebelumnya.

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

PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif keuangan menggunakan Return On Assets (ROA) dan Return On Equity (ROE), menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk selama periode penelitian mengalami fluktuasi dan cenderung menurun pada tahun terakhir. Penurunan nilai ROA mengindikasikan bahwa perusahaan belum mampu memaksimalkan pemanfaatan aset yang dimiliki dalam menghasilkan laba bersih secara optimal. Hal ini dapat disebabkan oleh meningkatnya total aset yang tidak diimbangi dengan pertumbuhan laba bersih yang sebanding. Sementara itu, penurunan nilai ROE menunjukkan bahwa efektivitas perusahaan dalam mengelola modal sendiri untuk menghasilkan keuntungan bagi pemegang saham juga mengalami penurunan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa penggunaan ekuitas belum sepenuhnya efisien, sehingga berdampak pada menurunnya tingkat pengembalian modal. Secara keseluruhan, hasil pembahasan perspektif keuangan menunjukkan bahwa meskipun perusahaan masih mampu menghasilkan laba, namun diperlukan strategi pengelolaan aset dan modal yang lebih efektif agar kinerja keuangan dapat meningkat secara berkelanjutan.

a. Return On Equity (ROE)

**Tabel 4.5 Penilaian Rasio Keuangan Tahun 2020-2022
Penentuan Scorecard Perspektif Keuangan**

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

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

Return On Asset (ROA)

**Tabel 4.6 Penilaian Rasio Keuangan Tahun 2020-2022
Penentuan Scorecard Perspektif Keuangan**

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

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020-

2021 memiliki nilai sebesar 2,25% dimana hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar -17,89% dimana hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan kinerja yang cukup baik selama periode penelitian. Hal ini tercermin dari adanya peningkatan penerimaan kas dari pelanggan dari tahun ke tahun, yang mengindikasikan tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan relatif terjaga. Peningkatan tersebut menunjukkan bahwa pelanggan masih memiliki kepercayaan yang tinggi terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan. Hasil ini sejalan dengan konsep Balanced Scorecard yang menempatkan pelanggan sebagai faktor penting dalam keberlangsungan perusahaan. Tingginya kepuasan pelanggan berkontribusi langsung terhadap peningkatan pendapatan perusahaan, karena pelanggan yang puas cenderung melakukan pembelian ulang dan mempertahankan loyalitas. Dengan demikian, perspektif pelanggan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja perusahaan dan mendukung pencapaian tujuan jangka panjang PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Tabel 4.7 Penilaian Scorecard Perspektif Pelanggan Tahun 2020-2022

Tahun	<i>Penerimaan Kas dari</i>	<i>Score</i>	<i>Total Score</i>
2020-2021	7,70%	C	2
2021-2022	1,64%	C	2

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020-

2021 memiliki nilai sebesar 7,70% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar 1,64% dimana kedua hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50%.

Perspektif Proses Bisnis Internal.

Tabel 4.8 Penilaian Scorecard Perspektif Proses Bisnis Internal Tahun 2020-2022

Tahun	<i>Operating Profit</i>	<i>Score</i>	<i>Total Score</i>
-------	-------------------------	--------------	--------------------

2020-2021	9,32%	C	2
2021-2022	-16,78%	D	1

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020-

2021 memiliki nilai sebesar 9,32% dimana hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar -16,78% dimana hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menunjukkan kinerja yang bervariasi selama periode penelitian. Hal ini tercermin dari perubahan produktivitas karyawan yang diukur melalui perbandingan antara laba bersih dan jumlah karyawan. Pada awal periode penelitian, produktivitas karyawan mengalami peningkatan, namun pada tahun berikutnya mengalami penurunan.

Peningkatan produktivitas karyawan menunjukkan bahwa perusahaan mampu memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif dalam mendukung peningkatan laba perusahaan. Namun, penurunan yang terjadi pada periode selanjutnya mengindikasikan bahwa perusahaan belum sepenuhnya optimal dalam mengelola dan mengembangkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, perusahaan perlu meningkatkan investasi dalam pelatihan, pengembangan keterampilan, serta sistem manajemen kinerja agar dapat mendorong peningkatan produktivitas karyawan dan mendukung pencapaian kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

**Tabel 4.9 Penilaian Scorecard Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Tahun 2020-2022**

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

Sesuai dengan tabel di atas, hasil perhitungan penentuan Score Berdasarkan Range Hasil Pengukuran Kinerja yang tertera pada bab 3, dapat dinyatakan bahwa untuk tahun 2020-2021 memiliki nilai sebesar 22,55% dimana hasil tersebut mendapatkan score 2 yang mana termasuk kriteria “cukup baik” dan berada pada skala range kinerja 0-50% dan untuk tahun 2020-2022 memiliki nilai sebesar -18,61% dimana hasil tersebut mendapatkan score 1 yang mana termasuk kriteria “tidak baik” dan berada pada skala range kinerja <0%.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

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

1. Perspektif Keuangan
 - a. Return on Equity (ROE)

Hasil perhitungan dari perspektif keuangan PT Telkom Indonesia (persero) Tbk selama periode 2020-2022 dapat disimpulkan bahwa penggunaan seluruh kemampuan modal sendiri untuk

menghasilkan keuntungan neto selama tiga periode tersebut dapat dikatakan tidak optimal. Akibatnya, terdapat penurunan yang signifikan pada tahun

2020-2021, yang biasanya disebabkan oleh penurunan investasi pada modal perusahaan.

b. Return on Asset (ROA)

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

2. Perspektif Pelanggan

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

Perspektif Proses Bisnis Internal

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

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

Tabel 5.1 Total Score Balanced Scorecard

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

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

Saran

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, N., dan Pandin, M. Y. R. (2023). Metode Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Unilever Indonesia Tbk. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi*, 1(2), 42-58.
- Baros, W. M. S. (2020). Pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard pada pt. fast food indonesia tbk yang terdaftar di bursa efek indonesia (bei) (Doctoral dissertation, UMSU)
- Djohan, M., dan Breliastiti, R. (2017). Penerapan Balanced Scorecard (Markus Djohan Utama & Ririn Breliastiti). *Akuntansi Bisnis*, 9(1), 1-23.
- Febrianto, A. (2016). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Koperasi Simpan Pinjam (KSP) Lohjinawe Rembang). Universitas Diponegoro.
- Gumanti, G., dan Utami, B. H. (2021). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat Pengukur Kinerja Perusahaan Leasing (Studi Kasus pada PT. Samudra Artha Finance). *PROMOSI (Jurnal Pendidikan Ekonomi)*, 9(1).
- Handayani, N. (2021). Perkembangan Balance Scorecard di Indonesia. *Jurnal Al-Iqtishad*, 17(2), 289.
- Hariyani, D. S. (2018). Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi. In Aditya Media Publishing.[http://pics.unipma.ac.id/content/pengumuman/03102_04_03_2019_01_17_07B uku Akuntansi Manajemen.pdf](http://pics.unipma.ac.id/content/pengumuman/03102_04_03_2019_01_17_07B%20uku%20Akuntansi%20Manajemen.pdf)
- Ismail. (2020). Pengukuran Kinerja SDM. Banyumas: CV. Pena Persada
- Muasaroh, I. (2016). Perancangan Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Institusi Kesehatan dalam Perspektif Ekonomi Islam. Lampung: Institut Agama Islam Negeri Raden Intan.
- Nashar, M., dan Sari, Y. S. (2021). Implentasi metode balance scorecard terhadap kinerja koperasi. *Akuntabel : Jurnal Akuntansi Dan Keuangan FEB Unmul*, 18(1), 162-171.
- Priyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif. Sidoarjo: Zifatama Publishing. PT. Salemba

Empat Rosdakarya.

Riyana, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Jurnal Sekuritas (Saham, Ekonomi, Keuangan dan Investasi) Universitas Pamulang, 42-53.

Sahrul, A. M., Kamase, J., dan Tenriwaru. (2021). Analisis Kinerja Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada PT Telkomsel. Jurnal ilmu Manajemen.

Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kombinasi (Mixed Methods). Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta. Zikrilla, M. (2019). Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Unilever.Tbk Menggunakan Metode Balanced Scorecard. Skripsi.

Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., dan Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). Journal Industrial Servicess, 5(2), 251-256.