

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk WITEL - MEDAN**

SKRIPSI

Oleh:

NURUL ATIKA FITRI NASUTION

NIM. 0502162141

**PROGRAM STUDI:
AKUNTANSI SYARI'AH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk WITEL - MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S1) Pada Jurusan Akuntansi Syariah
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara*



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurul Atika Fitri Nasution
NIM : 0502162141
Tempat, Tgl Lahir : P. Siantar, 12 Februari 1998
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : Jl. Baru Gg. Rahmad No.32B Medan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk – WITEL MEDAN**” adalah benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 25 Februari 2021

Yang membuat pernyataan



Nurul Atika Fitri Nasution
NIM. 0502162141

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk WITEL – MEDAN**

Oleh:

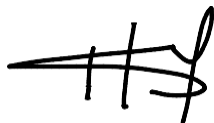
Nurul Atika Fitri Nasution

NIM. 0502162141

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah

Medan, Februari 2021

Pembimbing I



Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIDN. 2010057302


Pembimbing II



Tri Inda Fadhila Rahma, M.E.I
NIDN. 2029019101

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah




Dr. Hj. Xenny Samri J. Nst, S.HI,MA
NIDN. 2001077903

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk WITEL - MEDAN”, Nurul Atika Fitri Nasution, NIM. 0502162141 Prodi Akuntansi Syariah telah di munaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 16 Maret 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.


Medan, 16 Maret 2021
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU

Ketua,



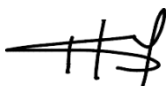
Dr. Hj. Yenny Samri J. Nst. S.HI.MA
NIDN. 2001077903

Sekretaris,




Nurwani, M.Si
NIDN. 0126038901


Anggota




Hendra Harmain, SE, M.Pd
NIDN. 2010057302



Tri Inda Fadhila Rahma, M.E.I
NIDN. 2029019101



Dr. Zuhrinal M. Nawawi, MA
NIDN. 2018087601



Laylan Syafina, M.Si
NIDN. 2027089103

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara

Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN. 2023047602

ABSTRAK

Nurul Atika Fitri Nasution, 2021. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk - Witel Medan. Di bawah bimbingan Pembimbing Skripsi I oleh Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd dan Pembimbing Skripsi II oleh Ibu Tri Inda Fadhila Rahma, M.E.I.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk – Witel Medan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan diharapkan dapat memaksimalkan kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk – Witel Medan menjadi lebih baik. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Balanced Scorecard* dengan empat perspektif yaitu financial, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil perhitungan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk – Witel Medan adalah sebesar 75% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa laba perusahaan fluktuatif ROA dan NPM mengalami penurunan sebesar 0,6% dan 0,3% sedangkan ROE mengalami kenaikan sebesar 0,5%. Pada perspektif pelanggan dalam Indeks Kepuasan Pelanggan mencapai 1.952 poin atau dikategorikan puas dan Indeks Citra Perusahaan mencapai 902 poin atau dikategorikan baik, perspektif proses bisnis internal dalam Peningkatan Inovasi mencapai 751 poin atau dikategorikan baik sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan mencapai 2.653 poin atau dikategorikan baik dan produktivitas karyawan mencapai 228.033 atau mengalami peningkatan.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia-Nya serta kekuatan dan kesehatan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Witel Medan)”**. Sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Dan tidak lupa pula penulis ucapkan shalawat serta salam tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW, para keluarga, sahabat dan para pengikutnya yang telah membawa petunjuk kebenaran seluruh umat manusia.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini disadari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Penulis berharap semoga skripsi ini bisa bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak lain pada umumnya. Dalam penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapat pelajaran, dukungan motivasi, bantuan berupa bimbingan yang sangat berharga dari berbagai pihak mulai dari pelaksanaan hingga penyusunan laporan skripsi ini.

Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang yang penulis hormati dan sayangi yang membantu secara langsung maupun tidak langsung selama pembuatan skripsi ini. Terutama kepada kedua orang tua penulis, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada mama Ratni Lubis, SE, MM dan bapak Muhammad Ishak Nasution yang selalu mendoakan dan memberikan nasehat dan semangat yang luar biasa serta memberikan dukungan moral maupun materil.

Dan atas terselesainya skripsi ini, dengan penuh rasa terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis mengucapkan kepada semua pihak yang turut berperan dan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini. Dalam kesempatan yang baik ini, sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, MA selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan beserta jajarannya.
2. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
3. Bapak Dr. Fauzi Arif Lubis, MA selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
4. Ibu Dr. Marliyah, MA selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
5. Bapak Dr. Mustapa Khamal Rokan, M.H selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
6. Ibu Dr. Yenni Samri J. Nasution, S.HI, MA selaku Ketua Jurusan yang baru Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
7. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah sekaligus Pembimbing Skripsi I yang telah berperan penting dari awal hingga akhir dengan memberikan arahan, motivasi serta masukan yang sangat berarti dalam penyelesaian skripsi ini. Dan terima kasih banyak penulis ucapkan kepada bapak atas waktunya untuk membimbing, memberikan saran dan nasehat kepada penulis.
8. Ibu Tri Inda Fadhila Rahma, M.E.I selaku Pembimbing Skripsi II, penulis ucapkan terima kasih ibu yang telah meluangkan banyak waktu dan tenaga untuk memberikan bimbingan, arahan dan saran yang baik kepada penulis serta masukan maupun koreksi dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan yang bermanfaat dan nasehat-

nasehatnya kepada penulis selama menuntut ilmu di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.

10. Seluruh Staff dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan yang telah banyak membantu di bidang akademi dan kemahasiswaan.
11. Kepada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan, terima kasih sudah memberikan kesempatan penulis untuk melakukan penelitian dan juga membantu untuk kelancaran penelitian ini.
12. Untuk abangku Zulfahmi Syahputra Nasution, SE, M.Si dan juga adikku Nadya Khairani Nasution yang selalu sabar membantu dan memberikan dorongan serta semangat kepada penulis selama mengerjakan skripsi ini.
13. Untuk semua rekan seperjuangan Akuntansi Syariah 2016 khususnya AKS-B yang selama ini kita telah berjuang bersama selama masa awal perkuliahan hingga kini dan saling memberikan semangat dan dorongan untuk berjuang bersama-sama meraih gelar Sarjana Akuntansi.
14. Untuk sahabat Kepompong penulis yaitu Atika Khairani, Aninda Yunita Siregar, Karina Riska Kudadiri, Nurhasanah Purba, Pury Sunita Mutiari, dan Riza Muliati. Terima kasih sudah menjadi sahabat terbaik selama menempuh perkuliahan ini dan mengajarkan banyak hal dan juga kita bersama-sama berjuang, saling memberikan motivasi dan saling mendukung satu sama lain. Semoga persahabatan kita tetap awet dan semoga kita bisa sukses bersama.
15. Sahabat 5 Serangkai penulis yaitu Dias Firyal P., Dilah Khayyirah, Luthfi Apriliza M., dan Mega Novarina. Terima kasih untuk kalian yang sudah menyempatkan waktu untuk kita saling berjumpa, saling bercerita dan curhat, memotivasi dan berbagi keceriaan. Terima kasih atas perhatian dan semua momen indah bersama selama ini. Dan terima kasih banyak untuk doa dan dukungan semangat dari kalian semoga persahabatan kita tetap awet dan kita bisa sukses bersama.
16. Sahabat dari KKN 125 penulis yaitu Astri Hikmayati Okastina dan Turlan Romaito Hasibuan yang selalu mengerti kesibukan penulis dan terima kasih karena selama ini sudah mendengar keluh kesah, memberikan motivasi dan juga

semangat tiada hentinya sehingga penulis bisa lulus tepat waktu dan dapat menyelesaikan skripsi ini dan semoga persahabatan kita tetap awet dan kita bisa sukses bersama.

17. Pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu yang telah memberikan sedikit atau banyak andil dan doa kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Saya ucapkan banyak terima kasih.

Akhirnya penulis panjatkan do'a agar seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini, semoga atas bantuan dan kebaikannya mendapat pahala dari Allah SWT. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis sendiri dan bermanfaat bagi kita semua. Sekali lagi penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Medan, Februari 2021

Penulis

Nurul Atika Fitri Nasution
NIM. 0502162141

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN	i
PERSETUJUAN	ii
PENGESAHAN	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	7
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah	7
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORITIS	10
A. Kinerja dan Pengukuran Kinerja	10
1. Kinerja	10
2. Pengukuran Kinerja	11
3. Manfaat Pengukuran Kinerja	12
4. Kinerja Dalam Perspektif Islam	13
B. Balanced Scorecard	14
1. Konsep Balanced Scorecard.....	14
2. Pengertian Balanced Scorecard	15
3. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis.....	16
4. Keunggulan Balanced Scorecard.....	18
5. Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	20
6. Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif Islam	28
C. Penelitian Terdahulu.....	29

D. Kerangka Pemikiran	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Pendekatan Penelitian.....	33
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	33
C. Subjek Penelitian.....	34
D. Sumber Data Penelitian	35
E. Teknik Pengumpulan Data.....	35
F. Metode Analisis Data	37
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
A. Gambaran Umum PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	43
1. Profil Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	43
2. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.....	47
3. Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	49
4. Bidang Usaha	49
5. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	50
6. Produk – produk PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	51
B. Hasil Penelitian	53
1. Perspektif Keuangan (<i>Financial Perspective</i>).....	53
2. Perspektif Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)	56
3. Perspektif Bisnis Internal (<i>Internal Business Process Perspective</i>)	61
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (<i>Learning and Growth Perspective</i>).....	64
C. Rangkuman Hasil <i>Balanced Scorecard</i> PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	68
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran.....	75
DAFTAR PUSTAKA	76
LAMPIRAN	78

DAFTAR TABEL

1. Net Profit Margin PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	5
2. Penelitian Terdahulu	29
3. Waktu Penelitian	34
4. Return On Asset (ROA)	53
5. Return On Equity (ROE)	54
6. Net Profit Margin (NPM)	55
7. Produktivitas Karyawan	68
8. Rangkuman Hasil Kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	69

DAFTAR GAMBAR

1. Kerangka Pemikiran	32
2. Logo PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk	45
3. Struktur Organisasi	51

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang terus menjadi kompetitif menimbulkan perubahan besar dalam perihal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Persaingan yang bersifat global dan tajam menimbulkan terjadinya pengurangan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan pada tingkat dunia. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan yang dapat memuaskan ataupun memenuhi kebutuhan konsumen, dapat menciptakan produk yang bermutu serta *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebutlah yang mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar dapat diterima di lingkungan global. Kunci persaingan dalam pasar global merupakan kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada mutu produk, mutu biaya maupun harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, serta kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi hendaknya dijadikan sebagai landasan serta kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga bisa diketahui sejauh mana strategi serta target yang telah ditetapkan bisa tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mengetahui kelemahan ataupun kekurangan yang

masih ada dalam perusahaan, untuk selanjutnya dapat dilakukan perbaikan di masa mendatang.

Penilaian atau pengukuran kinerja adalah salah satu faktor penting dalam perusahaan. Tidak hanya digunakan untuk menilai salah satu keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga bisa digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan ataupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga bisa menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu.

Selama ini yang biasa digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan di sektor keuangan saja. Karena lebih mudah diterapkan sehingga tolok ukur kinerja personal diukur berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem ini biasa digunakan dan mempunyai beberapa kelebihan, tetapi karena hanya menitikberatkan pada aspek keuangan tentunya akan menimbulkan adanya kelemahan. Pengukuran kinerja berdasarkan aspek keuangan dianggap tidak mampu menginformasikan upaya-upaya apa yang harus dilakukan dalam jangka panjang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak mampu mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan kesetiaan pelanggan.

Dan juga, dengan hanya pengukuran *financial* saja dapat menimbulkan masalah disfungsi karena beberapa alasan. Pertama, mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan. Kedua, manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek. Ketiga, jika hanya menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer

unit bisnis dengan manajer senior. Keempat, pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.¹

Dikarenakan adanya beberapa kelemahan tersebut, maka munculah ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk bisa menepati jadwal yang sudah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan.²

Jadi inilah yang mendorong Kaplan dan Norton untuk menciptakan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang dilengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja pendorong (*driver*) dari aspek non keuangan. *Balanced Scorecard* juga menyediakan tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mendeskripsikan pada kinerja keuangan saja, tetapi begitu juga dengan kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan itu bersumber dari aspek non keuangan, jadi apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan itu yang akan ditujukan pada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan itu berasal. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek / perspektif di dalamnya yaitu:

- 1) Perspektif keuangan (*financial perspective*)

¹ Kasnawati, Skripsi : “Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan” (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2011), hlm. 17

² Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 239

- 2) Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
- 3) Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*)
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).³

Balanced Scorecard menurut Suwardi L. dan Prima Biromo dalam Ismail Solihin merupakan alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang bisa membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan juga strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.⁴

Balanced Scorecard juga mempunyai keistimewaan dalam hal mencakup pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *Balanced Scorecard* juga dapat mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor jasa telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Perusahaan ini menawarkan berbagai layanan jaringan dan telekomunikasi, termasuk layanan telekomunikasi dasar domestik dan internasional, menggunakan layanan kabel, telepon tetap nirkabel, telepon bergerak, dan data/internet. Tidak hanya layanan telekomunikasi, PT. Telkom juga mengoperasikan bisnis Multimedia seperti konten dan aplikasi, untuk melengkapi potofolio bisnis mereka yang disebut Telekomunikasi, Informasi, Media, Edutainment and Services (TIMES).

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk pastinya ingin tetap terus berkompetisi dalam bisnis dan juga untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industri telekomunikasi dalam negeri maupun tingkat global. Dikarenakan setiap perusahaan telekomunikasi kian gencar memperlihatkan keunggulannya masing-masing. Untuk

³ Robert S Kaplan dan David P Norton, *Balanced Scorecard: Menetapkan strategi menjadi aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 28

⁴ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hlm. 176

mempertahankan kemampuan bersaingnya, PT. Telkom tentunya harus melakukan perbaikan penilaian kinerja secara terus menerus untuk dapat mencapai tujuannya. Perubahan yang dilakukan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk bisa membawanya untuk terus berkembang secara inovatif dan juga memperhatikan sekitar. Orientasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk harus yakin bahwa disamping mencari profit tentunya harus ada tanggung jawab sosial sebuah perusahaan terhadap masyarakat.

Alasan peneliti memilih PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk karena semakin meningkatnya permintaan konsumen terhadap layanan internet pada saat ini dan juga bisa menimbulkan persaingan yang ketat antar perusahaan yang sama dalam memproduksi jasa layanan internet di Indonesia, sehingga perlu diperhatikan kembali bagaimana kinerja perusahaan tersebut. Dan untuk mengetahui perkembangan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.1

Net Profit Margin PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

**Tahun 2017 – 2019 (Angka dalam tabel dinyatakan dalam milyaran Rupiah,
Kecuali dinyatakan lain)**

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Penjualan (Rp)	NPM
2017	32.701.000	128.256.000	25,4%
2018	26.979.000	130.784.000	20,6%
2019	27.592.000	135.567.000	20,3%

Sumber: Hasil data yang diolah

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kondisi *Net Profit Margin* pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dari tahun 2017-2019 mengalami fluktuasi. Dimana pada tahun 2017 *Net Profit Margin* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk mengalami penurunan sebesar 4,8% dan begitu juga pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali sebesar 0,3%. Hal ini paling besar disebabkan dengan naiknya beban operasional, pemeliharaan, dan jasa telekomunikasi.

Jika dilihat dari pertumbuhan pendapatan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk terus mengalami peningkatan pada setiap tahunnya mulai dari tahun 2017 naik pada tahun 2018 sebesar 1,97% dan terus mengalami kenaikan kembali pada tahun 2019 sebesar dan 3,6 %. Hal ini disebabkan karena adanya peningkatan penjualan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Pada saat ini perusahaan telekomunikasi yang ada di Indonesia semakin banyak. Dengan begitu, hal yang sangat penting dalam persaingan perusahaan yaitu mengenai kepuasan pelanggan. Jika pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh pihak perusahaan, maka pelanggan tentunya akan sangat loyal dan selalu setia dalam memakai produk atau jasa perusahaan tersebut. Jika ada pelanggan yang puas dan juga loyal tentunya ia akan tetap setia memakai produk atau jasa tersebut dan juga akan mendatangkan laba bagi perusahaan. Oleh sebab itu, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dituntut agar dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada pelanggan dengan berbagai cara yang sesuai dengan standar operasional. Karena semua ini sangat berguna untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas pelanggan kepada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

Dalam proses internal bisnis, perusahaan harus selalu memberikan layanan yang terbaik bagi pelanggan dalam penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu karena itu menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Namun dalam kenyataannya, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk masih kurang cepat tanggap dalam melayani pelanggan dan menyebabkan banyaknya pelanggan yang komplain pada pelayanan yang diberikan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk misalkan kurang cepat dalam melayani permintaan pelanggan dan juga dalam masalah penanganan perbaikan jaringan akses internet.

Dan mengenai kinerja karyawan, pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk melakukan evaluasi untuk pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan juga sifat pribadi karyawan. Untuk mencapai pengevaluasian tersebut, pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk telah memberikan pelatihan kepada karyawan terutama karyawan tetap. Pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk juga telah

menerapkan pelatihan kepada karyawan dalam bentuk seminar, pengarahan, dan bimbingan serta diakhiri dengan tes setelah pelatihan guna untuk mengetahui perkembangan kualitas karyawannya. Namun beberapa tahun terakhir ini perusahaan sedikit mengurangi pengiriman pelatihan karyawan disebabkan dengan berbagai alasan.

Berdasarkan latar belakang dan permasalahan di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk”

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang masalah maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. *Net Profit Margin* mengalami penurunan.
2. Kualitas pelayanan yang belum terkendali saat melonjaknya jumlah keluhan dari pelanggan.
3. Proses yang lambat dalam melayani pelanggan.
4. Perlunya menerapkan pelatihan kepada karyawan untuk mengetahui perkembangan kualitas karyawannya.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi di atas maka penulis membatasi masalah yang akan diteliti yaitu untuk memperoleh data kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk yang mengacu pada penilaian kinerja dengan elemen – elemen *Balanced Scorecard* pada tahun 2017 – 2019.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan ?

2. Bagaimana kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan ?
3. Bagaimana kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif proses bisnis internal ?
4. Bagaimana kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian adalah :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif keuangan.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pelanggan.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif bisnis internal.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, diantaranya:

- a. Bagi lembaga/instansi

Mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis pengukuran kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

b. Bagi penulis dan peneliti berikutnya

Bagi penulis, sebagai sarana untuk memperluas wawasan serta menambah referensi mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

Bagi peneliti berikutnya, sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan melaksanakan penelitian lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

1. Kinerja

Setiap menjalankan kegiatan organisasi tentu saja perlu dilakukannya evaluasi atas kinerja ataupun kegiatan yang telah dilakukan selama periode tertentu untuk mengetahui seberapa berhasil organisasi tersebut mencapai target atau tujuannya. Kinerja organisasi adalah hasil yang dapat diukur dan menggambarkan keadaan organisasi tersebut.

Organisasi itu didirikan karena mempunyai tugas yang ingin dan harus dicapai, begitu juga dengan organisasi perusahaan yang didirikan oleh sekelompok orang, karena orang-orang tersebut ingin memperoleh keuntungan dalam usahanya. Jadi dalam mencapai tujuan organisasi sangat perlu pelaku organisasi (*organization behavior*) yang merupakan pencerminan, pelaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang terdapat didalam organisasi. Kinerja itu berasal dari kata kerja yang artinya apa yang dilakukan dan kegiatan. Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi lembaga. Kinerja seseorang merupakan fungsi perkalian antara kemampuan dan motivasi.⁵

Kinerja itu berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang ingin dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja merupakan tentang melakukan pekerjaan dan juga hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil dari

⁵ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 186

pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan juga memberikan kontribusi ekonomi.⁶

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu organisasi kegiatan, program atau kebijakan untuk mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategis suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebutkan sebagai prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu.⁷

2. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perlu dilakukan karena untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat adanya rencana yang sudah ditentukan, atau apakah kinerja bisa dilakukan sesuai dengan jadwal waktu yang sudah ditetapkan atau apakah kinerja sudah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang handal itu merupakan salah satu sebagai faktor kunci suksesnya suatu organisasi.

Pengertian pengukuran kinerja menurut Mulyadi merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya yang berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya.⁸

Pengukuran kinerja adalah suatu proses yang sistematis untuk menilai apakah program atau kegiatan yang telah dilaksanakan dapat sesuai dengan rencana tersebut, atau apakah sudah mencapai keberhasilan yang telah ditargetkan pada saat perencanaan. Pengukuran kinerja itu dimulai dengan proses penetapan indikator kinerja dengan memberikan informasi sedemikian

⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2007), hlm. 2

⁷ Mohammad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2006), hlm.25

⁸ Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007) hlm. 359

rupa sehingga memungkinkan unit kerja untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *ouput* dan *outcome* terhadap masyarakat.⁹

Dalam bukunya, Deddi memaparkan bahwa “Pengukuran kinerja merupakan instrumen yang digunakan untuk menilai hasil akhir dari pelaksanaan kegiatan terhadap target dan tujuan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja terdiri dari aktivitas pendokumentasian proses pelaksanaan yang terdiri dari atas proses dan aktivitas yang dilakukan untuk mengubah input (sumber daya yang digunakan selama kegiatan) menjadi *output* (barang dan jasa yang dihasilkan dari sebuah kegiatan).¹⁰

Dan untuk mengetahui tingkat keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang maka diperlukannya suatu pengukuran kinerja sebagai salah satu komponen yang sangat penting di dalam sistem pengendalian manajemen. Pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:¹¹

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki diri.

⁹ Deddi Nordiawan dan Ayuningtyas Hertianti, *Akuntansi Sektor Publik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hlm. 158

¹⁰ Ibid

¹¹ Ismail Nawawi, *Budaya organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Depok: KENCANA, 2017), hlm. 233-235

- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam rangka upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

4. Kinerja Dalam Perspektif Islam

Kinerja dalam perspektif Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana yang dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang. Menurut ajaran Islam, setiap orang dituntut untuk mandiri, oleh karena itu untuk memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya maka ia wajib bekerja dan tidak diperbolehkan meminta-minta untuk memenuhi kebutuhan primernya. Dengan kata lain, hendaknya seseorang mencukupi kebutuhannya sendiri dengan cara berusaha dan bekerja walaupun berat.¹² Setiap orang mempunyai kewajiban bekerja sesuai dengan kemampuan yang ada padanya, dan sebagai pekerja karena setiap orang harus mampu memenuhi kebutuhan diri dan keluarganya. Dilihat dari segi ekonomi, bekerja adalah salah satu sarana produksi yang sangat penting disamping modal dan faktor-faktor alam lainnya.

Dalam konsep Islam, bekerja itu adalah kewajiban bagi setiap manusia, walaupun Allah telah menjamin rezeki setiap manusia, namun rezeki tersebut tidak akan datang kepada manusia tanpa usaha dari orang yang bersangkutan. Oleh karena itu, jika seseorang ingin berkecukupan dan sejahtera, maka ia harus

¹² Yusuf Qardlawi, *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Diterjemahkan oleh Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tamhid (Jakarta: Robbani Press, 1997), hlm 153-156

bekerja, sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Ahqaf ayat 19:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُؤْتِيَهُمْ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ

“Dan setiap orang memperoleh tingkatan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan, dan agar Allah mencukupkan balasan perbuatan mereka, dan mereka tidak dirugikan.”

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah SWT pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Disamping ayat yang sudah dikemukakan diatas, masih banyak lagi ayat maupun hadist yang memerintahkan manusia untuk bekerja. Bahkan menurut al-faruqi, Islam adalah salah satu agama yang sangat tegas memerintahkan manusia agar bekerja. Tujuan bekerja menurut Islam tidak hanya untuk mencari kebahagiaan di dunia saja, namun juga untuk mencari kebahagiaan di akhirat. Satu hal yang patut dicatat adalah bahwa Islam menegaskan mutlaknya bekerja dan berusaha serta menilainya sebagai salah satu ibadah yang berpahala di hadirat Allah SWT. Islam tidak memerintahkan manusia untuk bekerja semata, tetapi dia harus *ihsan* dalam bekerja dan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan penuh ketekunan, kesungguhan, dan professional.

B. Balanced Scorecard

1. Konsep Balanced Scorecard

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balanced* yang artinya berimbang dan *scorecard* yang artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau biasa disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena ia merupakan data historis.

Selanjutnya, rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata, hasilnya adalah penyimpangan. *Balanced* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Menurut Kaplan dan Norton dalam bukunya Dewi Utari, Akuntansi Manajemen menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) sebagai kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi yang dituangkan dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Selanjutnya Kaplan dan Norton juga menjelaskan bahwa *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen, yang artinya semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua pekerja di semua tingkat perusahaan. Semua pekerja harus memahami bahwa aktifitas mereka adalah biaya yang harus diperhitungkan manfaatnya (*benefitnya*), semua aktivitas harus mempunyai tujuan bisnis yang menguntungkan dan harus diukur dengan satuan uang. Oleh karena itu, semua pekerja harus berinisiatif bekerja efektif dan efisien serta berpikir strategis (jangka panjang).¹³

2. Pengertian Balanced Scorecard

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Ada beberapa pengertian *balanced scorecard* oleh para ahli adalah sebagai berikut:

Balanced scorecard sebagai suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan kinerja keuangan masa depan, yaitu

¹³ Dewi Utari, et. Al, *Akuntansi Manajemen (Pendekatan Praktis)*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hlm 315-316

perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.¹⁴

Balanced scorecard memberikan manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang secara terus menerus (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisiensi (perspektif bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) yang selanjutnya akan mengarah kepada nilai saham yang terus menerus meningkat (perspektif keuangan).¹⁵

Balanced scorecard adalah alat bantu dalam melakukan penilaian kinerja yang konsepnya berupa keseimbangan antara perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, sebagai bagian dari strategi organisasi di masa datang. Penerapan *balanced scorecard* membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam melakukan aktivitas penciptaan value pada masa kini dengan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya.

Berdasarkan beberapa pengertian dari para ahli maka penulis menyimpulkan definisi dari *balanced scorecard* adalah sebagai suatu sistem informasi yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan maksud untuk mencapai visi, misi serta strategi perusahaan yang berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

3. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Balanced Scorecard adalah suatu sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang.

¹⁴ Rudianto (2013) hlm. 235

¹⁵ V. Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2005) hlm. 3

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *balanced scorecard* demi menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting, yaitu sebagai berikut :¹⁶

a. Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi

Proses *balanced scorecard* dimulai dengan tim manajemen puncak yang bekerja bersama-sama untuk menerjemahkan visi strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Tujuannya adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa mendatang, yang merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi perusahaan, yang dimana menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses strategik, tujuan ini dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

b. Mengkomunikasikan dan Mengaitkan berbagai Tujuan dan Ukuran Strategis

Tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu memberikan informasi kepada semua pekerja mengenai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. *Balanced Scorecard* memberikan dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran financial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja dimasa depan.

c. Merencanakan, Menetapkan Sasaran, dan Menyelaraskan Berbagai Inisiatif Strategi

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengatur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber daya untuk

¹⁶ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 245

mencapai hasil tersebut, dan menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial *balanced scorecard*.

d. Meningkatkan Umpan Balik dan Pembelajaran Strategis

Proses manajemen yang terakhir yaitu menyertakan *Balanced Scorecard* kedalam suatu kerangka pembelajaran strategi. Proses ini memberikan kapabilitas bagi pembelajaran perusahaan pada tingkat eksekutif. *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi dan jika perlu membuat perubahan-perubahan yang mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran yang strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbaharui, serta diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode yang mendatang.

4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis yang menurut Mulyadi adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut :¹⁷

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ke tiga perspektif lainnya yaitu: customer, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan empat perspektif tersebut menghasilkan manfaat, yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan yang kompleks.

¹⁷ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: UUP STIM YKPN, 2014) hlm. 237-245

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kasual dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik (*renstra*). Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, misi tujuan dan strategi yang dihasilkan sistem perumusan strategi.

c. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat terwujud. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik dari ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan juga berjangka panjang.

d. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik yang sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang. Keseimbangan sasaran strategik yang ditetapkan dalam

perencanaan strategik mencakup empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan, yaitu *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), produk jasa yang mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* (perspektif pelanggan), proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif bisnis internal) dan sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

5. Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard

Menurut Kaplan dan Norton “ukuran kinerja keuangan saja tidaklah cukup untuk menilai kinerja perusahaan yang diharapkan berhasil di masa depan tetapi juga harus memperhatikan empat aspek dari ukuran kinerja yaitu: perspektif belajar dan tumbuh (*learning and growth perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), dan perspektif keuangan (*financial perspective*).”¹⁸

Dengan metode *balanced scorecard* perusahaan mengukur kinerjanya dari empat perspektif untuk mengumpulkan data dan menganalisis masing-masing dari keempat perspektif tersebut.

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif *Balanced Scorecard* yaitu *financial* (keuangan), *customer* (pelanggan), *internal business process* (proses bisnis internal), *learning and growth* (pembelajaran dan pertumbuhan).

a. Perspektif keuangan (*financial*)

Balanced scorecard dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah yang terkait dengan sustainability. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila

¹⁸ Robert S Kaplan dan David P Norton, *Balanced Scorecard: Menetapkan strategi menjadi aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 117

dinarasikan akan berbunyi “organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholders* agar dinilai berhasil oleh *shareholders*”.

b. Perspektif pelanggan (*customer*)

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk atau jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan para pelanggan.

c. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*)

Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk jasa dalam rangka untuk memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis internal yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *skateholder* dan *customer*.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kesenambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.¹⁹

Dari keempat perspektif tersebut yang dapat dijadikan sebagai sebuah kerangka dalam memperkuat terwujudnya visi dan misi perusahaan. Dari penggunaan kerangka strategis tersebut diharapkan akan membentuk suatu manajemen kinerja yang bekerja secara efektif dan efisien.

1) Perspektif Keuangan

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting, karena hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya

¹⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung: CV.ALFABETA, 2013), hlm. 333

perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya pertumbuhan aktiva, pertumbuhan penjualan, serta pertumbuhan laba.

Menurut Sumarsan “Balanced scorecard tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan, data yang tepat waktu dan akurat mengenai data pendanaan akan selalu menjadi prioritas, dan para controller atau manajer yang akan melakukan apa saja untuk menyediakan data tersebut.”²⁰

Menurut Kaplan dan Norton, sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap dalam siklus bisnis, yaitu sebagai berikut:²¹

- a) Tahap Pertumbuhan (*Growth*). Pada tahap ini sebuah perusahaan memiliki produk baik barang dan jasa yang memiliki potensi untuk berkembang dan tumbuh.
- b) Tahap Bertahan (*Sustain Stage*). Tahap bertahan merupakan tahap kedua dari siklus hidup bisnis dimana perusahaan masih melakukan investasi akan tetapi mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Pada tahap ini perusahaan harus berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada.
- c) Tahap Panen (*Harvest*). Pada tahap panen yang merupakan tahap kematangan (*mature*) dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Pada tahap ini perusahaan sudah tidak lagi melakukan investasi karena hasil kas yang diperoleh dari operasional telah cukup untuk memelihara dan perbaikan fasilitas.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* yaitu mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dengan segmen pasar yang telah dipilih oleh

²⁰ Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: PT. Indeks, 2011), hlm. 221.

²¹ Ibid, hlm. 222.

perusahaan untuk bersaing dengan competitor. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan.

Pada perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri dari atas beberapa ukuran utama dan ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas:

- 1) *Kepuasan pelanggan*, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan.
- 2) *Retensi pelanggan*, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- 3) *Akuisisi pelanggan baru*, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar.
- 4) *Pangsa pasar yang meningkat* disegmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.
- 5) *Profitabilitas pelanggan*, sistem biaya berdasarkan aktivitas memungkinkan perusahaan mengukur profitabilitas pelanggan secara perorangan maupun keseluruhan.²²

Faktor pendorong keberhasilan pelanggan inti di segmen pasar tertentu merupakan faktor yang penting, yang bisa mempengaruhi keputusan pelanggan untuk berpindah atau tetap loyal kepada pemasoknya.

Untuk mencapai berbagai ukuran pencapaian dalam perspektif pelanggan tersebut, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dengan sungguh-

²² Robert S Kaplan dan David P Norton, *Balanced Scorecard: Menetapkan strategi menjadi aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 62

sungguh oleh perusahaan karena merupakan unsur yang mempengaruhi yaitu:²³

1) Atribut Produk dan Jasa serta Fasilitasnya

Berbagai hal yang melekat dalam produk yang akan dijual akan sangat berpengaruh terhadap kesetiaan pelanggan kepada perusahaan.

2) Hubungan dengan Pelanggan

Kemampuan perusahaan untuk membangun hubungan dengan pelanggan setelah mereka membeli produk dari perusahaan yang akan berpengaruh terhadap loyalitas pelanggan kepada perusahaan.

3) Citra dan Reputasi Perusahaan

Bayangan dan kesan yang dimiliki pelanggan terhadap perusahaan yang akan menentukan kesediaan pelanggan untuk melakukan pembelian ulang. Dalam dimensi ini, termuat faktor-faktor yang membuat pelanggan merasa tertarik pada perusahaan seperti hasil promosi baik secara personal (melalui pameran-pameran, *door to door*) maupun lewat media massa atau elektronik ataupun ungkapan yang mudah diingat oleh pelanggan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan, baik oleh manajer maupun karyawan demi menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan (*customer*) dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini, perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:²⁴

a) Proses Inovasi

²³ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 241

²⁴ Rudianto, *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hlm. 242

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan ini, proses inovasi merupakan salah satu proses yang kritis, di mana efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi yang akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar, proses inovasi dapat dibagi dua yaitu (1) pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan, dan (2) pengukuran terhadap proses untuk mengembangkan produk.

b) Proses Operasi

Proses operasi, yaitu langkah utama kedua dalam rantai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan. Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih dititikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan. Pada proses operasi, pengukuran kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu *time measurement*, *quality process measurement*, dan *process cost measurement*.

c) Pelayanan Purna Jual

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Hal yang termasuk dalam aktivitas purna jual diantaranya adalah garansi dan aktivitas reparasi,

perlakuan terhadap produk cacat atau rusak, proses pembayaran yang dilakukan pelanggan pada transaksi penjualan yang dilakukan secara credit.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memenuhi harapan keuntungan keuangan yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan keuangan perusahaan.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk menciptakan suatu produk yang berkualitas maksimal harus didukung oleh pembentukan manajemen kinerja yang baik. Artinya para karyawan harus diberikan pelatihan dan pengembangan (*learning and growth*).²⁵

Menurut Raymond “Pelatihan merupakan suatu usaha yang direncanakan untuk mempermudah proses pembelajaran tentang pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan, keterampilan dan perilaku sedangkan pengembangan merupakan usaha untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dapat meningkatkan kemampuan para karyawan untuk memenuhi perubahan para persyaratan pekerjaan serta tuntutan klien dan pelanggan”.²⁶

Perspektif ini meliputi pelatihan karyawan dan sikap budaya perbaikan yang berkaitan dengan perbaikan diri bagi individu dan perusahaan. Dengan

²⁵ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*, (Bandung: CV.ALFABETA, 2013), hlm. 238

²⁶ Noe A. Raymond, *Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 106

perubahan teknologi yang sangat cepat, maka sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan.

Menurut Sumarsan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ada tiga kategori yang dapat digunakan oleh perusahaan sebagai tolak ukur, antara lain:²⁷

a) Kemampuan Pekerja (*Employee Capabilities*)

Tantangan bagi perusahaan adalah berusaha agar para karyawan dapat menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

b) Kemampuan Sistem Informasi (*Information System Capabilities*)

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka keahlian pekerja saja tidak cukup tetapi masih diperlukan sistem informasi yang terbaik, yaitu informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan akan informasi yang akurat dan tepat waktu oleh seluruh tingkatan manajemen dan pekerja dapat terpenuhi dengan sebaik-baiknya.

c) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan (*Motivation, Empowerment and Alignment*)

Merupakan hal untuk menjamin adanya proses berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi para pekerja, agar pekerja mempunyai wewenang yang memadai untuk pengambilan keputusan.

Kemudian menurut Raymond “Pembelajaran akan mengubah perilaku secara tetap bagi para karyawan, program pelatihan harus mencakup prinsip-prinsip pembelajaran tertentu agar mereka dapat memperoleh pengetahuan

²⁷ Thomas Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: PT. Indeks, 2011), hlm. 232

dan berbagai keterampilan pada program pelatihan serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya”.²⁸

6. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Islam

Balanced Scorecard merupakan akuntansi pertanggungjawaban aktivitas karena fokus pada proses dan membutuhkan penggunaan informasi berdasarkan aktivitas untuk mengimplementasikan kebanyakan dari tujuan dan ukuran. Pengukuran kinerja bisnis dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang dapat diukur. Keempat perspektif ini memungkinkan terjadinya keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang, antara sisi finansial dan non finansial serta antara *outcome* dan kinerja pemicu *outcome* tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dalam Al-Qu’ran terdapat pada surah An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۗ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha Mendengar lagi Maha Melihat*”. (QS. An-Nisa:58)

Ayat diatas menjelaskan tentang pertanggungjawaban seorang dalam menjaga kualitas kinerjanya. Berlaku jujur dan bertanggung jawab dalam segala perspektif sesuai dengan perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

²⁸ Noe A. Raymond, *Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), hlm. 372

C. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan acuan dan rujukan sekaligus perbandingan dengan penelitian ini. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Jenis Penelitian	Hasil Penelitian
1	Asriyani (2012)	Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar	Metode Kualitatif dan Kuantitatif	Hasil penelitian yang didapat dari penelitian ini bahwa pengukuran kinerja perusahaan sudah sangat baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah baik. Begitu pula dengan perspektif keuangan dapat dilihat bahwa laba perusahaan meningkat.
2	Tika Arwinda (2015)	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Deskriptif	Pengukuran kinerja menurut Balanced Scorecard dalam perspektif keuangan dinilai kurang baik, sedangkan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran dinilai baik.

3	Rizka Phianita Sitorus (2018)	Analisis Kinerja Baznas Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> .	Metode Kualitatif	Hasil dari penelitian yang didapat dari penelitian ini adalah bahwa kinerja pada Baznas Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> sudah cukup baik dengan arti bahwa hasil kinerja yang didapat sudah sesuai dengan target kerja yang ingin dicapai.
4	Fadli Malik Azhimu (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja PT. Wirakencana Sugihindah Sehati Pekanbaru Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Metode Deskriptif dengan Pendekatan Kualitatif	Dari penelitian ini ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif keuangan masih dianggap cukup dengan angka yang fluktuatif di angka pencapaian target penjualan dan realisasi penjualan sedangkan pada perspektif pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan dan pembelajaran dianggap sudah baik.

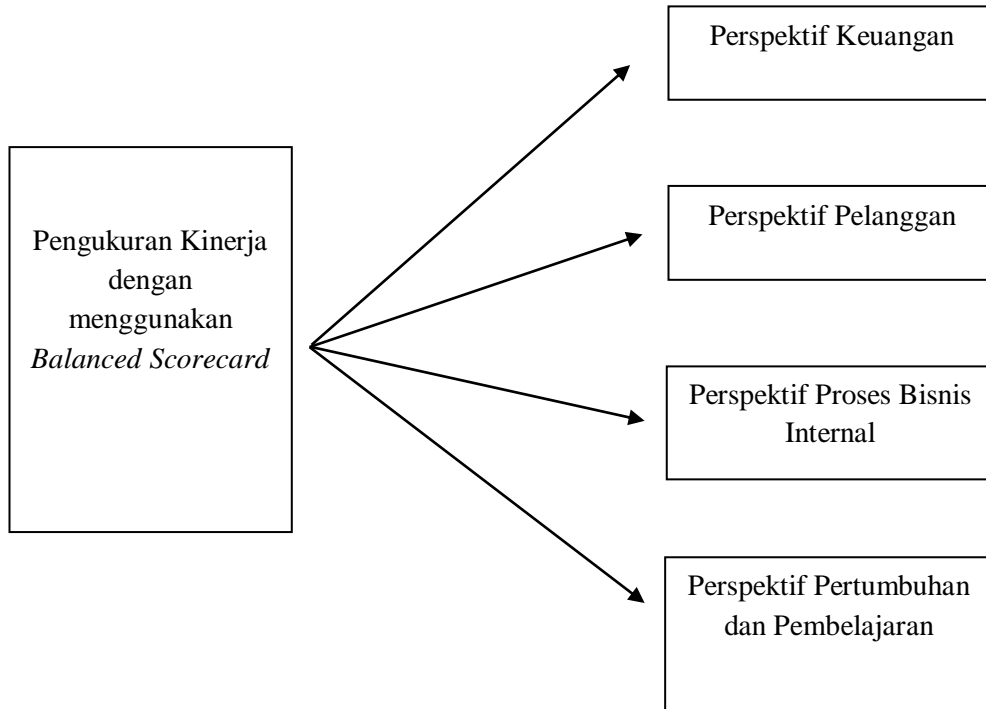
D. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Untuk mencapai keberhasilan tujuan dan target suatu perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini yang menjelaskan kinerja perusahaan secara keseluruhan menggunakan *balanced*

scorecard yang diukur melalui empat perspektif. Masing-masing perspektif diukur dengan menggunakan scoring untuk mendapatkan hasil yang berimbang.

Empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan financial yang ingin dicapai organisasi di masa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lainnya dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut tercapai.

Gambar 2.1**Kerangka Pemikiran**

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berjenis penelitian deskriptif, yang menurut Mahsun penelitian deskriptif adalah penelitian yang ditunjukkan untuk menggambarkan (memotret) karakteristik sebuah populasi atau fenomena sektor swasta. Metode ini dimulai dengan mengumpulkan data, menganalisis data dan mengimplementasikannya. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

Pendekatan kuantitatif adalah metode penelitian yang menggunakan proses data-data yang berupa angka sebagai alat menganalisis dan melakukan kajian penelitian, terutama mengenai apa yang sudah di teliti.²⁹ Sedangkan pendekatan kualitatif merupakan penelitian yang berusaha mengumpulkan dan menyajikan data dari perusahaan untuk dianalisis sehingga memberikan gambaran cukup jelas atas objek yang di teliti. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berlandaskan filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci dan hasil penelitiannya lebih menekankan makna dari pada generalisasi.³⁰

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian dilakukan bertempat di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Medan yang berada di Jl. Prof. Yamin No. 13 Medan.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilakukan pada Bulan November – Desember.

²⁹ Moh Kasiram, *Metodologi Penelitian*, (Malang: UIN-Malang Pers, 2008), hlm. 149

³⁰ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*, (Bandung: ALFABETA, 2010), hlm. 2

Tabel. 3.1
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	2020							2021		
		Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar
1	Tahap Persiapan										
2	Pengajuan Judul										
3	Penyusunan Proposal										
4	Seminar Proposal										
5	Perbaikan Proposal										
6	Pelaksanaan Penelitian										
7	Penyusunan Skripsi										
8	Sidang Akhir										

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan data mengenai variabel-variabel yang diteliti. Subjek penelitian yang dapat dijadikan sumber data untuk mendapatkan informasi pada penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

D. Sumber Data Penelitian

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan yaitu terdiri dari:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh suatu organisasi atau perorangan langsung dari objeknya. Pengumpulan data tersebut dilakukan secara khusus untuk mengatasi masalah riset yang sedang diteliti.³¹ Data ini dapat diperoleh dengan teknik wawancara, atau kuisisioner penelitian. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dengan penyebaran kuisisioner yang berisi pertanyaan seputar penilaian kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh orang yang melakukan penelitian dari sumber-sumber yang telah ada.³² Misalnya laporan keuangan, neraca, laporan rugi laba perusahaan, laporan perubahan modal. Data sekunder yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian ini adalah: laporan keuangan, data penjualan dan data karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain. Dokumentasi merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan peneliti kualitatif untuk mendapatkan gambaran dari sudut pandang objek melalui suatu media tertulis dan dokumen lainnya yang ditulis atau dibuat langsung oleh subjek yang bersangkutan.³³ Di dalam melaksanakan metode dokumentasi, peneliti menyelidiki benda-benda

³¹ Muhammad, M.Ag, *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2008), hlm.102.

³² M. Iqbal Hasan, *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 58.

³³ Haris Herdiansyah, *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hlm.143

tertulis berupa laporan keuangan, jumlah karyawan, data yang menyangkut perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan, serta profil perusahaan.

2. Wawancara

Wawancara merupakan interaksi bahasa yang berlangsung antara dua orang dalam situasi saling berhadapan salah seorang yaitu yang melakukan wawancara meminta informasi atau ungkapan kepada orang yang diteliti yang berputar disekitar pendapat dan keyakinannya.³⁴ Wawancara adalah teknik percakapan dengan adanya maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara, yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara, yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.³⁵ Wawancara adalah salah satu teknik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan muka dengan orang yang diwawancarai. Dan dikatakan tidak langsung apabila daftar pertanyaan yang diberikan dapat dijawab pada kesempatan lain.

3. Kuisisioner

Angket atau kuisisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi beberapa pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawab dan tidak harus menghadirkan peneliti.³⁶ Jawaban penelitian yang diberikan kepada responden dapat dikemukakan secara tertulis melalui kuisisioner yang dikirimkan peneliti. Teknik ini memberikan tanggungjawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan dari si peneliti.³⁷

³⁴ Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hlm. 50

³⁵ Mawaddah Irham dan Tri Inda Fadhila Rahma, "Analisis Persepsi Dosen Terhadap Perbankan Syariah (Studi Kasus Dosen Tamu Program Studi Perbankan Syariah FEBI UIN SU)", *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 5 No. 1 2020, (Medan: UIN SU, 2019), hlm. 61

³⁶ Ibid, hlm. 61

³⁷ Suliyanto, *Metode Riset Bisnis*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), hlm. 134.

F. Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*, sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

a. *Return on Asset* (ROA)

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

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

b. *Return on Equity* (ROE)

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

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

c. *Net Profit Margin* (NPM)

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

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

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada dasarnya, perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dimana model generik nilai pelanggan (*customer value*) dinyatakan sebagai berikut:

Nilai = Atribut produk (barang/jasa) + *Image* (reputasi) + Hubungan dengan pelanggan.

a. Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas atribut produk atau jasa, serta reputasi dan hubungan yang berkaitan dengan tanggung jawab maupun sopan santun.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada pelanggan untuk mengukur tingkat kepuasan terhadap mutu pelayanan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

- 1) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, sebagai berikut:³⁸

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (ST)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- 2) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang akan dirumuskan oleh Sugiyono, sebagai berikut:³⁹

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

- 3) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang

³⁸ Sugiyono, *Metodelogi Penelitian*, (Jakarta: Pustaka Baru, 2002), hlm. 7

³⁹ Ibid, hlm. 79

dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono, sebagai berikut:⁴⁰

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$\text{Interval} = (IK_{maks} - IK_{min}) : 5$$

Dengan keterangan:

$$PP = \text{Banyaknya item pertanyaan}$$

$$R = \text{Jumlah responden}$$

$$EX_{min} = \text{Skor minimal yang bisa diberikan}$$

$$EX_{maks} = \text{Skor maksimal yang bisa diberikan}$$

- 4) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)

Ukuran kinerja yang digunakan adalah:

- a. Proses inovasi dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang diperoleh dari kuisioner yang diberikan untuk pelanggan. Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk (barang/jasa) sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.
- b. Proses pelayanan yang berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan dapat diukur dengan melihat jawaban kuisioner mengenai pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Ukuran kinerja yang digunakan adalah:

- a. *Employee Satisfaction Index*

⁴⁰ Ibid, hlm. 80

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan yang mana hal ini merupakan pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dalam layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuisioner kepada karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah sebagai berikut:

- 5) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono, sebagai berikut:⁴¹

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (ST)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- 6) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang akan dirumuskan oleh Sugiyono, sebagai berikut:⁴²

$$IKK = PP$$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

PP = *Perceived Performance*

- 7) Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

Untuk menentukan skala ini ditentukan terlebih dahulu indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal

⁴¹ Ibid, hlm. 7

⁴² Ibid, hlm. 79

dengan indeks kepuasan minimal dibagi lima, seperti yang dirumuskan Sugiyono, sebagai berikut:⁴³

$$IK_{maks} = R \times PP \times EX_{maks}$$

$$IK_{min} = R \times PP \times EX_{min}$$

$$\text{Interval} = (IK_{maks} - IK_{min}) : 5$$

Dengan keterangan:

PP = Banyaknya item pertanyaan

R = Jumlah responden

EX_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan

EX_{maks} = Skor maksimal yang bisa diberikan

- 8) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan: a) sangat tidak puas, b) tidak puas, c) cukup, d) puas, dan e) sangat puas.

b. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Produktivitas ini digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

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

Menetapkan standar atau perubahan yang ingin dicapai dengan menggunakan data tahun 2017-2019 atau sesuai kebijakan perusahaan dan membandingkan dengan kinerja perusahaan yang sesungguhnya, serta melakukan penelitian kinerja secara menyeluruh yang dicapai oleh perusahaan dilihat dari empat perspektif

⁴³ Ibid, hlm. 80

balanced scorecard dengan menggunakan standar persentase sebagai berikut yang pernah digunakan oleh Asriyani dalam skripsinya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar”.

- | | |
|----------------------|--|
| a) Sangat baik | : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan |
| b) Baik | : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan |
| c) Cukup | : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan |
| d) Tidak baik | : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan |
| e) Sangat tidak baik | : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan |

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

1. Profil Perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Telkom Group adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi dan penyelenggara layanan telekomunikasi serta jaringan terbesar di Indonesia. Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya. Berikut penjelasan potofolio bisnis Telkom:

Telecommunication

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis legacy Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak *Plain Ordinary Telephone Service* (POTS), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah (UKM) serta korporasi.

Information

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah *New Economy Business* (NEB). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang

mencakup *Value Added Services* (VAS) dan *Managed Application/IT Outsourcing* (ITO), *e-payment* dan *IT enabler Services* (ITeS).

Media

Media merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan *Free To Air* (FTA) dan Pay TV untuk gaya hidup digital yang modern.

Edutainment

Edutainment menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya *Ring Back Tone* (RBT), *SMS Content*, portal dan lain-lain.

Services

Services menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan Customer Portofolio Telkom kepada pelanggan Personal, *Consumer/Home*, SME, *Enterprise*, *Wholesale*, dan Internasional.

Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sector-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai *New Wave Business*. Untuk meningkatkan *business value*, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services*). Untuk menjalankan portofolio bisnisnya, Telkom Group memiliki empat anak perusahaan, yakni PT. Telekomunikasi Indonesia Selular (Telkomsel), PT. Telekomunikasi Indonesia International (Telin), PT. Telkom Metra dan PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Mitratel).

Logo perusahaan adalah sebuah makna atau gambaran umum dari suatu tujuan perusahaan tersebut. Dibawah ini disajikan logo PT. Telkom.

Gambar 4.1

Logo PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk



Logo Telkom menampilkan warna secara menyeluruh dengan empat aspek dasar perusahaan, yaitu: transformasi bisnis, infrastruktur, sistem dan model operasi serta sumber daya manusia. Arti dari simbol-simbol logo (*Brand Values*) tersebut yaitu:

- a) *Expertise* – makna dari lingkaran sebagai simbol dari kelengkapan produk dan layanan dalam portofolio bisnis baru TELKOM yaitu T.I.M.E (*Telecommunication, Information, Media, Edutainment & Services*).
- b) Tangan yang meraih ke luar. Simbol ini mencerminkan pertumbuhan dan ekspansi ke luar. *Empowering* – memberdayakan *stakeholders* dalam menggapai aspirasi mereka.
- c) Jemari tangan. Simbol ini memaknai sebuah kecermatan, perhatian, serta kepercayaan dan hubungan yang erat. *Assured* – keyaninan dalam tindakan kita, nilai-nilai, dan jaringan yang meningkatkan kepercayaan dan loyalitas.
- d) Kombinasi tangan dan lingkaran. Simbol ini matahari terbit yang maknanya adalah perubahan dan awal yang baru. *Progressive* – dan terdepan dalam teknologi, pemikiran, produk, dan *customer service*.
Telapak tangan yang mencerminkan kehidupan untuk menggapai masa depan. *Heart* – melayani dengan hati setiap kebutuhan dalam segala hal yang kita lakukan untuk kebutuhan *stakeholders*.

Logo Telkom menampilkan warna merah, putih, hitam, dan abu-abu dari warna biru dan kuning pada logo sebelumnya. Filosofi warna logo Telkom yaitu:

- a) Warna merah melambangkan keberanian, energy, cinta, ulet yang mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi segala tantangan.
- b) Warna putih melambangkan kesucian, kedamaian, cahaya, bersatu yang mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
- c) Sedangkan warna hitam melambangkan kemauan keras.
- d) Warna abu-abu melambangkan teknologi.
- e) Perubahan warna pada logo baru lebih mencerminkan Indonesia dan semangat nasionalisme.

Logo Telkom mengacu pada filosofi Telkom *Corporate – Always The Best*, yaitu sebuah keyakinan dasar untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dan senantiasa memperbaiki hal-hal yang biasa menjadi sebuah kondisi yang lebih baik. Pada akhirnya akan membawanya menjadi yang terbaik.

Corporate Culture : *The Telkom Way*

Basic Belief : *Always The Best*

Core Values : *Solid, Speed, Smart*

Key Behaviors : *Imagine, Focus, Action*

Inisiatif Strategis

- a) Pusat keunggulan.
- b) Fokus pada portofolio dengan pertumbuhan atau *value* yang tinggi.
- c) Percepatan ekspansi internasional.
- d) Transformasi biaya.
- e) Pengembangan IDN (*id-Access, id-Ring, id-Con*).

- f) Indonesia Digital Solution (IDS) – layanan konvergen pad solusi ekosistem digital.
- g) Eksekusi sistem pengelolaan anak perusahaan terbaik.
- h) Mengelola portofolio melalui BoE dan CRO.
- i) Meningkatkan sinergi di dalam Telkom Group.

2. Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor jasa telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Sejarah PT Telkom Indonesia ini bermula pada pendirian badan usaha swasta penyedia layanan pos dan telegraf pada tahun 1882. Pada tahun 1961, status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel). Kemudian pada tahun 1965, PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos & Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi).

Tahun 1974 PN Telekomunikasi disesuaikan menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (PERUMTEL). Beberapa kali diubah namanya, hingga kemudian pada tahun 1980 Indonesia mendirikan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional dan seluruh saham PT Telekomunikasi Indonesian Satellite Cooperation Tbk (Indosat) di ambil alih oleh pemerintah RI menjadi BUMN. Pada tahun 1989, ditetapkan UU Nomor 3 tahun 1989 tentang telekomunikasi, yang juga mengatur peran swasta dalam penyelenggaraan telekomunikasi. Pada tahun 1991 Perumtel berubah bentuk menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) Telekomunikasi Indonesia berdasarkan PP No 25 Tahun 1991. Tahun 1995 Penawaran Umum persona saham TELKOM (*Initial Public Offering*) dilakukan pada tanggal 14 November 1995. Sejak itu saham TELKOM tercatat dan diperdagangkan di Bursa Efek Jakarta (BEJ), Bursa Efek Surabaya (BES), *New York Stock Exchange* (NYSE) dan *London Stock Exchange* (LSE). Saham TELKOM juga diperdagangkan tanpa pencatatan (*Public Offering Without Listing*) di *Tokyo Stock Exchange*.

Kerjasama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatera dengan mitra PT Pramindo Ikat Nusantara (Pramindo). Divisi Regional III Jawa Barat dan Banten dengan mitra PT *Aria West International* (AriaWest), Divisi Regional IV Jawa Tengah dan DI Yogyakarta dengan mitra PT Mitra Global Telekomunikasi Indonesia (MGTI), Divisi Regional VI Kalimantan dengan mitra PT Dayamitra Telekomunikasi (Dayamitra), dan Divisi Regional VII Kawasan Timur Indonesia dengan mitra PT Bukaka Singtel.

Tahun 2001 Telkom membeli saham Telkomsel sebanyak 35% dari PT Indosat sebagai restrukturisasi industri jasa telekomunikasi di Indonesia. Pada tanggal 23 Oktober 2009, Telkom meluncurkan “*New Telkom*” (Telkom Baru) yang ditandai dengan penggantian identitas perusahaan. Sejak 1 Juli 1995 PT Telkom telah menghapus struktur wilayah usaha telekomunikasi (WITEL) dan secara de facto meresmikan dimulainya era divisi Network. Badan usaha utama dikelola oleh 7 divisi regional dan 1 divisi network. Divisi regional menyelenggarakan jasa telekomunikasi di wilayah masing-masing dan divisi network menyelenggarakan jasa telekomunikasi jarak jauh luar negeri melalui pengoperasian jaringan transmisi jalur utama nasional. Daerah regional.

Adapun beberapa divisi yang tersedia di PT. Telkom antara lain:

- a) Divisi Regional I, Sumatera.
- b) Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
- c) Divisi Regional III, Jawa Barat.
- d) Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Yogyakarta.
- e) Divisi Regional V, Jawa Timur.
- f) Divisi Regional VI, Kalimantan.
- g) Divisi Regional VII, Kawasan Timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua).

3. Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Adapun visi dan misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk sebagai berikut:

a) Visi

Menjadi perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment and Services* (TIMES) di kawasan regional.

b) Misi

- 1) Menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga kompetitif.
- 2) Menjadi modal pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk ditetapkan berdasarkan keputusan Komisaris PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk No. 09/KEP/DK/2012 pada tanggal 30 Mei 2012.

4. Bidang Usaha

Jenis usaha pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk adalah penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri dan bidang usaha terkait seperti jasa sistem telepon bergerak sirkuit pelanggan, penyewaan transponder satelit, *VSAT (Very Small Aperture Terminal)* dan jasa nilai tambah tertentu.

Berdasarkan Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan perusahaan adalah menyelenggarakan jaringan dan layanan telekomunikasi, informatika serta optimalisasi sumberdaya perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan menjalankan kegiatan usaha yang meliputi:

a) Usaha Utama

- 1) Merencanakan, membangun, menyediakan, mengembangkan, memasarkan atau menjual/menyewakan dan memelihara jaringan telekomunikasi dan informatika dalam arti seluas-luasnya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- 2) Merencanakan, mengembangkan, menyediakan, memasarkan atau menjual dan meningkatkan layanan jasa telekomunikasi dan

informatika dalam arti yang seluas-luasnya dengan memperhatikan ketentuan peraturan perundang-undangan.

b) Usaha Penunjang

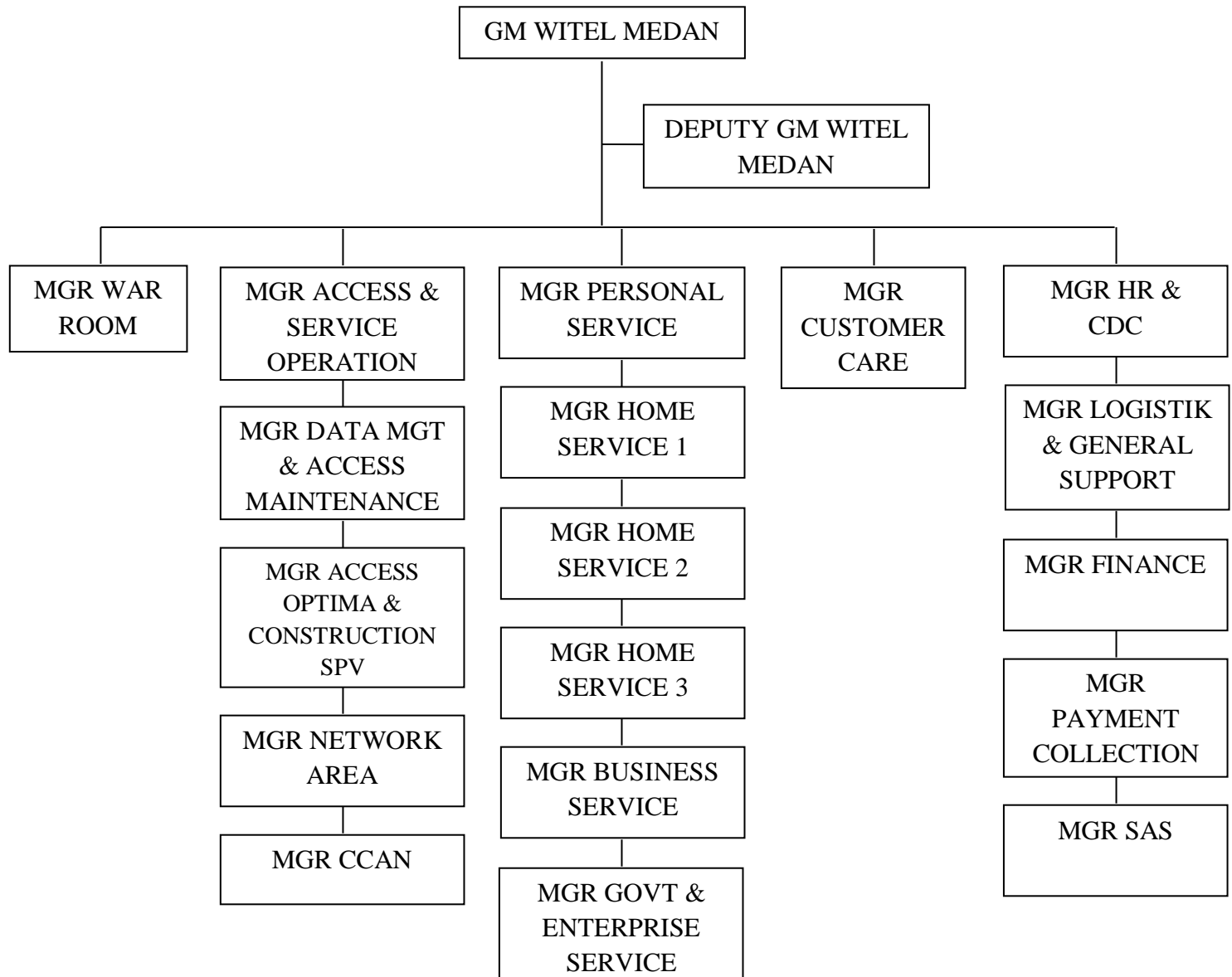
- 1) Menyediakan layanan transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi dan informatika.
- 2) Menjalankan kegiatan dan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumberdaya yang dimiliki perusahaan, antara lain pemanfaatan aset tetap dan aset bergerak, fasilitas sistem informasi, fasilitas pendidikan dan pelatihan dan fasilitas pemeliharaan dan perbaikan.

5. Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Struktur organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan adalah sebagai berikut:

Gambar 4.2

Struktur Organisasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk



6. Produk – produk PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

a) Telepon, data, internet

- 1) IndiHome Fiber merupakan layanan Triple Play yang terdiri dari telepon rumah, Internet on Fiber atau High Speed Internet dan Usess TV Cable beserta beberapa fitur tambahan seperti Indihome View, Melon dan Trend Micro Internet Security.

- 2) Telepon rumah adalah layanan komunikasi telepon dengan keunggulan biaya yang murah dan kualitas suara yang jernih.
 - 3) Flexi merupakan layanan telepon, data dan internet.
 - 4) TelkomNet Instan merupakan layanan akses internet dial up.
 - 5) TelkomNet Astinet merupakan layanan akses internet berlangganan dengan fokus perusahaan.
 - 6) e-Business (i-deal, i-manage, i-settle, i-Xchange, TELKOMWeb Kiostron, TELKOMWeb Plazatron).
 - 7) Solusi Enterprise.
 - 8) TELKOMLink DINAccess.
 - 9) TELKOMLink VPN IP merupakan layanan komunikasi data any to any connection berbasis IP MPLS.
 - 10) TELKOMNet Whole Sale (VPN Dial) merupakan layanan akses dial up ke intranet suatu perusahaan yang dilakukan secara remote dan mobile melalui jaringan data berbasis TCP IP (MPLS/tunneling) pada TELKOMNet.
 - 11) TELKOMISDN merupakan jaringan digital yang menyediakan layanan telekomunikasi multimedia, merupakan pengembangan dari sistem dari telepon yang telah terintegrasi.
 - 12) e-Health merupakan layanan solusi untuk entitas kesehatan meliputi ePuskesmas, ePharmacy, HIE (Health Information Exchange).
- b) Satelit
- 1) TELKOMSatelit (Sewa Transponder)
 - 2) TELKOMVSAT
- c) Televisi berlangganan berbasis protokol internet
- 1) Groovia TV merupakan televisi protokol internet pertama di Indonesia. Kualitas resolusi Groovia TV lebih bagus dibanding dengan hasil video dari TV konvensional.
 - 2) UseeTV merupakan layanan Interactive TV dari Indihome yang pertama di Indonesia.

B. Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Sasaran dari perspektif keuangan adalah memenuhi harapan dari shareholder salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga profit dapat meningkat dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas daripada layanan jasa dari perusahaan. Penetapan standar dalam perspektif ini adalah berdasarkan data tahun 2017 sampai dengan tahun 2019. Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk sebagai berikut:

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 aktiva dikali 100%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dapat dihitung ROA sebagai berikut:

Tabel 4.1

Return On Asset (ROA)

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

(dalam triliun rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	ROA
	A	b	c = a : b
2017	32.701.000	198.484.000	16,4%
2018	26.979.000	206.196.000	13%
2019	27.592.000	221.208.000	12,4%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.1 dapat disimpulkan bahwa ROA perusahaan pada tahun 2017 sampai 2019 mengalami penurunan secara berturut-turut. ROA pada tahun 2017 adalah 16,4% turun 3,4% menjadi 13% pada tahun 2018. Namun pada tahun 2019 mengalami penurunan kembali sebesar 0,6% menjadi 12,4%. Hal ini disebabkan karena naiknya total aktiva serta turunnya laba bersih selain itu perusahaan juga menunjukkan ketidakmampuan dalam memanfaatkan aset secara efektif untuk memperoleh laba. 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%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dapat dihitung ROE sebagai berikut:

Tabel 4.2

Return On Equity (ROE)

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

(dalam triliun rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	ROE
	A	b	c = a : b
2017	32.701.000	112.130.000	29%
2018	26.979.000	117.303.000	23%
2019	27.592.000	117.250.000	23,5%

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.2 dapat disimpulkan bahwa ROE perusahaan pada tahun 2017 adalah 29% , turun sebesar 6% menjadi 23% pada tahun 2018. Namun di tahun 2019 terjadi kenaikan kembali sebesar 0,5% menjadi 23,5%. Kenaikan yang terjadi dikarenakan meningkatnya jumlah laba bersih dan ekuitas yang digunakan dalam kegiatan perusahaan sedangkan penurunan yang terjadi pada tahun 2018 disebabkan oleh laba bersih perusahaan mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari investasi kurang maksimal.

c) *Net Profit Margin (NPM)*

Net Profit Margin (NPM) adalah rasio yang mengukur seberapa banyak keuntungan operasional bisa diperoleh dari setiap rupiah penjualan yang totalnya akan dikalikan 100%.

Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dapat dihitung NPM sebagai berikut:

Tabel 4.3

Net Profit Margin (NPM)

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

(dalam triliun rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Total Penjualan	NPM
	A	b	c = a : b
2017	32.701.000	128.256.000	25,4%
2018	26.979.000	130.784.000	20,6%
2019	27.592.000	135.567.000	20,3%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa laba bersih dari tahun 2017 sampai dengan 2019 mengalami fluktuasi namun penjualan mengalami

peningkatan, nilai NPM pada tahun 2017 adalah 25,4%, turun sebesar 4,8% menjadi 20,6% di tahun 2018. Namun di tahun 2019 terjadi penurunan kembali sebesar 0,3% menjadi 20,3%. Nilai NPM yang terus mengalami penurunan disebabkan oleh adanya pengaruh dari krisis keuangan global, inflasi, fluktuasi nilai mata uang Rupiah serta kenaikan beban pokok penjualan dan beban usaha yang lebih tinggi dari kenaikan penjualan dan biaya-biaya operasional.

Jadi menurunnya nilai NPM yang merupakan salah satu indikator kinerja keuangan perusahaan mampu menunjukkan bahwa kondisi perusahaan yang kurang stabil karena adanya perubahan yang fluktuatif dengan kecenderungan menurun dari tahun ke tahun. Hal tersebut dapat memberikan penilaian bahwa perusahaan belum mampu menekan beban-beban yang ada untuk pencapaian laba yang optimal. Dengan kata lain, efisiensi biaya dalam upaya pencapaian laba optimal belum bisa terlaksana dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau satu tim. Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan mempertimbangkan bahwa retensi, akuisisi dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan.

a) Indeks Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuisisioner yang pernah digunakan oleh Asriyani dalam skripsinya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar”. Kuisisioner tersebut terdiri dari 7 pertanyaan yang mencakup atribut yaitu harga, kualitas, dan pelayanan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel untuk

mengetahui kepuasan pelanggan menggunakan metode Simple Random Sampling.

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 46 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 7 (tujuh) pertanyaan. Proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kepada siapa saja yang menjadi pelanggan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan.

Dalam menggunakan alat ukur (kuisisioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuisisioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode Pearson Correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran – Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Pelanggan PT. Telkom).

Uji reabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (dependability) dan dapat digunakan untuk meramal (predictability). Uji reabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coefficient*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin reliable (konsisten). Hasil uji untuk 7 (tujuh) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,741. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 46 kuisisioner yang terdiri dari 7 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 7 \times 46 \times 5$$

$$= 1.610$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 7 \times 46 \times 1$$

$$= 322$$

$$\text{Interval} = (1.610 - 322) : 5$$

$$= 257,6$$

- | | | | |
|------------|---|---------|-----------------------------------|
| 1) 322 | - | 579,6 | → dikategorikan sangat tidak puas |
| 2) 579,6 | - | 837,2 | → dikategorikan tidak puas |
| 3) 837,2 | - | 1.094,8 | → dikategorikan cukup |
| 4) 1.094,2 | - | 1.352,4 | → dikategorikan puas |
| 5) 1.352,4 | - | 1.610 | → dikategorikan sangat puas |

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 1.201 atau berada pada kategori puas. Dari perhitungan tersebut berarti pelanggan sudah termasuk pada kategori puas, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 1.094,8 sampai dengan 1.352,4.

Hal ini berarti PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah

ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 1.094,8 sampai dengan 1.352,4 poin.

b) Citra Perusahaan

Citra perusahaan merupakan suatu yang mendukung pelayanan perusahaan yang mampu menarik perhatian dan kesan dari pelanggan dan masyarakat umum. Citra ini berkaitan dengan image dan reputasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia.

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 46 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 5 (lima) pertanyaan. Dan proses penyebarannya dilakukan dengan menyebarkan kepada siapa saja yang menjadi pelanggan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan.

Dalam menggunakan alat ukur (kuisisioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuisisioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode Pearson Correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran – Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Pelanggan PT. Telkom).

Uji reabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (dependability) dan dapat digunakan untuk meramal (predictability). Uji

reabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin reliable (konsisten). Hasil uji untuk 5 (lima) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,749. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner cukup reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 46 kuisisioner yang terdiri dari 5 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat citra perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 5 \times 46 \times 5$$

$$= 1.150$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 5 \times 46 \times 1$$

$$= 230$$

$$\text{Interval} = (1.150 - 230) : 5$$

$$= 184$$

- | | | | |
|--------|---|-------|-----------------------------------|
| 1) 230 | - | 414 | → dikategorikan sangat tidak baik |
| 2) 414 | - | 598 | → dikategorikan tidak baik |
| 3) 598 | - | 782 | → dikategorikan cukup |
| 4) 782 | - | 966 | → dikategorikan baik |
| 6) 966 | - | 1.150 | → dikategorikan sangat baik |

Citra PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan akan dikategorikan baik ketika perhitungan hasil kuisisioner minimal berada pada interval 782 sampai dengan 966. Dari hasil kuisisioner dapat dilihat bahwa indeks PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 902 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti citra perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 782 sampai dengan 966.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan citra yang baik di kalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun produk yang ditawarkan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan. Untuk itu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan harus tetap menjalin hubungan baik kepada pelanggan dan secara terus menerus meningkatkan pelayanan maupun penawaran produk yang berkualitas sehingga citra perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

3. Perspektif Bisnis Internal (Internal Business Process Perspective)

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan (customer) dalam hal ini bagaimana perusahaan melaksanakan proses pelayanan terhadap pelanggan dan menawarkan produk yang berkualitas dimulai dengan proses inovasi serta pelayanan yang baik untuk meningkatkan nilai pelanggan.

a) Proses Inovasi

Tingkat proses inovasi akan menentukan seberapa besar tingkat peningkatan kualitas produk ditawarkan. Tingkat inovasi ini sangat ditentukan oleh minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan yang telah mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan pelanggan. Oleh karena itu untuk mengukur tingkat inovasi yang ada, dapat dilihat dari kuisisioner yang telah disebar untuk

mengetahui seberapa besar minat pelanggan terhadap produk-produk baru yang ditawarkan. Dimana produk-produk tersebut telah mengalami inovasi sesuai dengan perkembangan dan kebutuhan yang diinginkan oleh pelanggan.

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 46 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 3 (tiga) pertanyaan.

Dalam menggunakan alat ukur (kuisisioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuisisioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode Pearson Correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran – Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Pelanggan PT. Telkom).

Uji reabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (dependability) dan dapat digunakan untuk meramal (predictability). Uji reabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coefficient*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuisisioner semakin reliable (konsisten). Hasil uji untuk 3 (tiga) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,756. Ini menunjukkan bahwa kuisisioner reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 46 kuisisioner yang terdiri dari 3 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval inovasi perusahaan yang kemudian digunakan untuk mengetahui minat atas inovasi yang dilakukan perusahaan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 3 \times 46 \times 5$$

$$= 690$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 3 \times 46 \times 1$$

$$= 138$$

$$\text{Interval} = (690 - 138) : 5$$

$$= 110,4$$

- | | | | |
|----------|---|-------|-----------------------------------|
| 1) 138 | - | 248,4 | → dikategorikan sangat tidak baik |
| 2) 248,4 | - | 358,8 | → dikategorikan tidak baik |
| 3) 358,8 | - | 469,2 | → dikategorikan cukup |
| 4) 469,2 | - | 579,6 | → dikategorikan baik |
| 5) 579,6 | - | 690 | → dikategorikan sangat baik |

Dari hasil kuisisioner dapat dilihat bahwa minat pelanggan terhadap inovasi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 572 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti minat terhadap inovasi yang dilakukan perusahaan sudah termasuk pada kategori baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 469,2 sampai dengan 579,6.

Hal ini menunjukkan bahwa selama ini perusahaan telah mampu memberikan inovasi atau perubahan yang baik dikalangan pelanggannya sehingga pelanggan merasa nyaman dan berpikiran positif dengan pelayanan maupun produk yang ditawarkan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk. Untuk itu PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan harus tetap melakukan terobosan atau perubahan yang baik dan secara terus menerus meningkatkan kepuasan maupun penawaran produk yang berkualitas kepada pelanggan sehingga minat terhadap produk yang diperdagangkan perusahaan yang sudah baik tetap dapat dipertahankan atau bahkan dapat ditingkatkan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran akan mencoba melihat bagaimana upaya suatu organisasi untuk menjaga intangible asset yang dimilikinya yakni karyawan. Pengembangan atas kemampuan dan kenyamanan kerja dari karyawan/pegawai menjadi poin penting dalam pembahasan perspektif ini. Selain itu, perbaikan dalam sistem informasi menjadi isu yang penting dinilai dalam perspektif ini.

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi learning organization dan memicu pertumbuhannya.

a) Employee Satisfaction Index

Karyawan/pegawai yang puas merupakan syarat bagi terciptanya kondisi yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap konsumen. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan (customer) atas kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan sangat ditopang

oleh kinerja yang baik dari para pegawai perusahaan. Maka kepuasan karyawan merupakan hal yang penting untuk diketahui.

Untuk mengukur kepuasan karyawan/pegawai dilakukan penyebaran kuisisioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan/pegawai. Pertanyaan dalam kuisisioner tersebut disusun berdasarkan aspek sebagai berikut:

- 1) Gaji dan upah
- 2) Kesempatan promosi
- 3) Atasan
- 4) Kolega kerja

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan/pegawai dilakukan pengambilan sampel. Pengambilan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah dengan menggunakan metode Simple Random Sampling.

Jumlah kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 45 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuisisioner adalah sebanyak 15 (lima belas) pertanyaan.

Dalam menggunakan alat ukur (kuisisioner) harus diketahui tepat atau tidaknya suatu kuisisioner yang digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Maka diadakan uji validitas untuk mengetahui hal tersebut. Validitas ditunjukkan oleh suatu indeks untuk menunjukkan seberapa jauh suatu alat ukur benar-benar mengukur apa yang ingin diukur. Untuk dapat dikatakan valid maka korelasi antara skor butir pertanyaan dalam kuisisioner dengan total harus signifikan. Untuk pengujian validitas dengan metode Pearson Correlation dilakukan dengan menggunakan program SPSS 20.0 for windows. Setelah dilakukannya uji validitas ternyata seluruh butir pertanyaan dalam kuisisioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid (Lampiran – Hasil Uji Validitas dan Reabilitas Pelanggan PT. Telkom).

Uji reabilitas menggambarkan pada kemantapan alat ukur yang digunakan. Suatu alat ukur dikatakan memiliki reabilitas yang tinggi atau dapat dipercaya, apabila alat ukur tersebut stabil sehingga dapat diandalkan (dependability) dan dapat digunakan untuk meramal (predictability). Uji reabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coeffisien*. Semakin tinggi nilai Alpha (mendekati angka satu), maka kuisioner semakin reliable (konsisten). Hasil uji untuk 15 (lima belas) pertanyaan menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,940. Ini menunjukkan bahwa kuisioner reliable, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 45 kuisioner yang terdiri dari 15 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 15 \times 45 \times 5$$

$$= 3.375$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 15 \times 45 \times 1$$

$$= 675$$

$$\text{Interval} = (3.375 - 675) : 5$$

$$= 540$$

$$1) \ 675 \quad - \quad 1.215 \quad \rightarrow \text{dikategorikan sangat tidak baik}$$

$$2) \ 1.215 \quad - \quad 1.755 \quad \rightarrow \text{dikategorikan tidak baik}$$

$$3) \ 1.755 \quad - \quad 2.295 \quad \rightarrow \text{dikategorikan cukup}$$

- 4) 2.295 - 2.835 → dikategorikan baik
 5) 2.835 - 3.375 → dikategorikan sangat baik

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner adalah 2.653 atau berada pada kategori baik. Dari perhitungan tersebut berarti karyawan/pegawai sudah termasuk pada kategori sangat baik, dimana interval nilai yang diperoleh minimal 2.295 sampai dengan 2.835.

Hal ini berarti PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan/pegawai dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal kepuasan karyawan merasa sangat baik atau berada dalam interval antara 2.295 sampai dengan 2.835 poin.

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan/pegawai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan sudah sangat baik dan juga perusahaan harus tetap mempertahankan kinerja baik antar sesama karyawan/pegawai yang bekerja di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan.

b) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Produktivitas ini digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu. Produktivitas karyawan merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut.

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

Tabel 4.4
Produktivitas Karyawan
PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan
(dalam triliun rupiah)

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Produktivitas
2017	32.701.000	169	193.497
2018	26.979.000	151	178.688
2019	27.592.000	121	228.033

Sumber : Data diolah

Dari tabel 4.4 dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan dihitung dalam bentuk rupiah tidak memakai peningkatan persentase pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel Medan sehingga mengalami penurunan pada tahun 2018 dan mengalami peningkatan kembali pada tahun 2019. Jumlah karyawan mengalami penurunan berpengaruh terhadap laba bersih yang diperoleh karena semakin menurunnya jumlah karyawan akan meningkatkan beban yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Diharapkan dengan penerimaan karyawan yang selektif dapat memberikan kontribusi terhadap pendapatan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.

C. Rangkuman Hasil *Balanced Scorecard* PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (score) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 4.5

Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

4 (Empat) Perspektif Balanced Scorecard serta Pengukuran Kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan		
a) ROA	≥ 13%	12,4%
b) ROE	≥ 23%	23,5%
c) NPM	≥ 20,6%	20,3%
Perspektif Pelanggan		
a) Indeks Kepuasan Pelanggan	Min. IKP dapat dikategorikan puas atau berada pada interval antara 1.094,8 sampai dengan 1.352,4 poin.	Indeks 1.201 poin atau dikategorikan puas.
b) Indeks Citra Perusahaan	Min. IKP dapat dikategorikan baik atau berada pada interval antara 782 sampai dengan 966 poin.	Indeks 902 poin atau dikategorikan baik.
Perspektif Proses Bisnis Internal		
a) Peningkatan Inovasi	Min. IKP dapat dikategorikan baik atau berada pada interval antara 469,2 sampai dengan 579,6 poin.	Indeks 572 poin atau dikategorikan baik.
Perspektif Pertumbuhan		

dan Pembelajaran		
a) <i>Employee satisfaction Index</i>	Min. IKK dapat dikategorikan baik atau berada pada interval antara 2.295 sampai dengan 2.835 poin.	Indeks 2.653 poin atau dikategorikan baik.
b) Produktivitas Karyawan	≥ 178.688	228.033

Sumber: Data Diolah

Dari total 8 (delapan) tolok ukur yang digunakan, terdapat 6 (enam) tolok ukur yang memenuhi atau mencapai standar/target yang ditetapkan, sedangkan 2 (dua) tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\% \\
 &= \frac{6}{8} \times 100\% \\
 &= 75\%
 \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar yang akan digunakan yaitu standar pernah yang digunakan oleh Asriyani dalam skripsinya yang berjudul “Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* Pada PT. Hadji Kalla Cabang Cokroaminoto Makassar” sebagai berikut:

- a) Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
- b) Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
- c) Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
- d) Tidak baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
- e) Sangat tidak baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 75% dari total tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

Dilihat dari tabel 4.5 dapat dijelaskan bahwa keseluruhan 4 perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

1. Dari perspektif keuangan, perusahaan mengalami penurunan *Return On Asset* (ROA) sebesar 0,6% dari tahun sebelumnya. Tetapi biaya *Return On Equity* (ROE) mengalami kenaikan sebesar 0,5% dari tahun sebelumnya. Sedangkan keuntungan dari penjualan *Net Profit Margin* (NPM) mengalami penurunan kembali sebesar 0,3% dari tahun sebelumnya.
2. Dari perspektif pelanggan, pada umumnya customer merasa puas akan layanan jasa yang diberikan perusahaan. Dengan indeks yang dicapai adalah sebesar 1.952 poin atau berada pada interval 1.720,4 sampai dengan 2.125,2 poin atau dapat dikategorikan puas.
Sedangkan untuk pengukuran citra perusahaan menunjukkan bahwa citra PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel - Medan dapat dikategorikan baik, karena menghasilkan indeks sebesar 902 poin atau berada pada interval 782 sampai dengan 966 poin. Jadi dilihat secara keseluruhan bahwa perspektif customer adalah baik.
3. Dari perspektif proses internal bisnis secara keseluruhan hasilnya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan baik. Hal ini terlihat pada peningkatan inovasi yang dilakukan perusahaan yang diminati customer, dengan indeks pencapaian sebesar 751 poin atau berada pada interval 625,6 sampai dengan 772,8 poin atau dapat dikategorikan baik.
4. Sedangkan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa sangat puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai melalui penyebaran kuisisioner adalah sebesar 2.653 poin atau berada

pada interval 2.295 sampai dengan 2.835 poin atau dapat dikategorikan baik sedangkan untuk produktivitas karyawan mengalami peningkatan dari 178.688 menjadi 228.033.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dari setiap perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel – Medan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang diukur dengan *Return On Asset* (ROA) dan *Net Profit Margin* (NPM) mengalami penurunan, sedangkan *Return On Equity* (ROE) mengalami peningkatan. Jika perusahaan ingin meningkatkan target pencapaian dari segi finansial, hendaknya manajemen mengevaluasi kinerja perusahaan secara menyeluruh, karena walaupun tingkat produktivitas pada perspektif keuangan tergolong baik, namun kecenderungan terlihat ada penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Perbaikan juga sebaiknya dilakukan adalah dengan mendukung inisiatif ketiga perspektif lainnya karena perspektif keuangan menjadi sumber dari pencapaian kinerja perspektif selanjutnya.

2. Perspektif Pelanggan

Setelah dilakukannya pengolahan data yang merupakan data kualitatif dan kuantitatif dari kuisisioner dapat dilihat bahwa customer pada umumnya merasa puas akan pelayanan yang diberikan perusahaan kepada customer. Kepuasan pelanggan ini menunjukkan bahwa visi manajemen tersampaikan dengan baik kepada pelanggan, tentu hal ini akan berdampak baik pada perspektif keuangan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Inovasi yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel – Medan baik. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat inovasi yang dilakukan

perusahaan yang dapat membuat pelanggan merasa cukup puas. Dan hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja perspektif pelanggan dan perspektif keuangan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Umumnya karyawan merasa sangat puas bekerja pada perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk – Witel Medan. Namun, untuk tetap memaksimalkan kinerja karyawan, perusahaan perlu mengoptimalkan penciptaan kepuasan kerja karyawan dengan memotivasi dan kontrol kerja sehingga karyawan semakin termotivasi untuk bekerja dan terus menghasilkan produktifitas bagi perusahaan yang tentunya akan mempengaruhi perspektif lainnya.

Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard* dapat dikatakan sangat baik karena perusahaan dapat mencapai melebihi standar yang telah ditetapkan. Terdapat 6 (enam) dari 8 (delapan) tolok ukur yang digunakan dengan perspektif *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target.

Setelah mengkaji keempat perspektif *Balanced Scorecard*, setiap perspektif memiliki keterkaitan yang dapat disimpulkan bahwa customer sangat berpengaruh terhadap kelangsungan kinerja perusahaan dimana kepuasan pelanggan mengakibatkan perusahaan melakukan perubahan-perubahan atau peningkatan inovasi dan melakukan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Semakin banyak customer yang menjadi konsumen, maka pelayanan dan inovasi yang dilakukan perusahaan juga semakin bertambah dan perusahaan tidak akan ragu untuk membekali para karyawannya dengan ilmu yang diharapkan akan berguna bagi perusahaan karena hal tersebut secara langsung akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

B. Saran

Beberapa saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus tetap mempertahankan bahkan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, hal ini dikarenakan dari 8 (delapan) tolok ukur yang digunakan hanya 6 (enam) yang mampu dicapai bahkan melebihi standar/target. Dari 6 (enam) tolok ukur yang berhasil memenuhi kriteria pencapaian kinerja semuanya berhasil melebihi standar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mencapai hasil yang maksimal walaupun kinerja yang dicapai oleh perusahaan dapat dikategorikan baik.
2. Mendorong manajemen dalam hal peningkatan kinerja perusahaan agar peningkatan laba bisa terlihat secara signifikan, walaupun terlihat secara umum perspektif keuangan dinilai baik tapi kecenderungan mengalami penurunan pada tahun sebelumnya.
3. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan bahkan lebih meningkatkan hubungan baik tersebut. Dengan cara lebih memperhatikan poin-poin yang ada dalam kuisisioner yang dianggap kurang oleh pelanggan. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh pelanggan maka diharapkan pelanggan akan lebih puas dan indeks kepuasan pelanggan akan meningkat, dan tentunya ini akan meningkatkan pendapatan perusahaan.
4. Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an dan Terjemahan

Arwinda, Tika. 2015. Jurnal riset akuntansi dan bisnis: *Analisis Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan PT. Jamsostek cabang Belawan*, Sumatera Utara: fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Azhimu, Fadli Malik. 2018. *Analisis Pengukuran Kinerja PT. Wirakencana Sugihindah Sehati Pekanbaru Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi, program sarjana UIN Suska Riau, Pekanbaru.

Emzir. 2014. *Metode Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers.

Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi*. Bandung: CV.ALFABETA.

Gaspersz, V. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan six sigma untuk organisasi bisnis dan pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Hasan, M. Iqbal. 2002. *Pokok-pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Salemba Humanika.

Ikhsan, Arfan. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: Ciptapustaka Media.

Irham, Mawaddah dan Tri Inda Fadhila Rahma. 2019. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam: *Analisis Persepsi Dosen Terhadap Perbankan Syariah (Studi Kasus Dosen Tamu Program Studi Perbankan Syariah FEBI UIN SU)*. UIN Sumatera Utara, Medan.

Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Kasnowati. 2011. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen Studi Kasus Pada PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Negeri Islam Syarif Hidayatullah. Jakarta.

Mahsun, Moh. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

- Muhammad. 2008. *Metode Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UUP STIM YKPN.
- Nawawi, Ismail. 2017. *Budaya organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*. Depok: KENCANA.
- Nordiawan, Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Qardlawi, Yusuf. 1997. *Peran Nilai dan Moral dalam Perekonomian Islam*, Diterjemahkan oleh Didin Hafidhuddin, Setiawan Budiutomo dan Ainur Rafiq S. Tamhid. Jakarta: Robbani Press.
- Raymon, A. Noe dkk. 2011. *Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Sitorus, Rizka Phianita. 2018. *Analisis Kinerja Baznas Provinsi Sumatera Utara Studi Kasus Baznas Sumatera Utara*. Skripsi, program sarjana Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Medan.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: ALFABETA.
- Suliyanto. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT. Indeks.
- Wibowo. 2007. *Managemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Pustaka.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Laporan Keuangan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2018
(Angka dalam tabel dinyatakan dalam miliaran Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2018	2017
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2c,2e,2u,3,31,36	17.439	25.145
Aset keuangan lancar lainnya	2c,2e,2u,4,31,36	1.304	2.173
Piutang usaha - setelah dikurangi provisi			
penurunan nilai piutang	2g,2u,2ac,5,36		
Pihak berelasi	2c,31	2.126	1.545
Pihak ketiga		9.288	7.677
Piutang lain-lain - setelah dikurangi provisi			
penurunan nilai piutang	2g,2u,36	727	342
Persediaan - setelah dikurangi provisi persediaan usang	2h,6	717	631
Aset tersedia untuk dijual	2j,9	340	10
Pajak dibayar di muka	2t,26	2.749	1.947
Tagihan restitusi pajak	2t,26	596	908
Aset lancar lainnya	2c,2i,2m,7,31	7.982	7.183
Jumlah Aset Lancar		<u>43.268</u>	<u>47.561</u>
ASET TIDAK LANCAR			
Penyertaan jangka panjang	2f,2u,8	2.472	2.148
Aset tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan	2l,2m,2ab,2ac,9,34	143.248	130.171
Aset takberwujud - setelah dikurangi akumulasi amortisasi	2d,2k,2n,2ab,11	5.032	3.530
Aset pajak tangguhan - bersih	2t,26	2.504	2.804
Aset tidak lancar lainnya	2c,2g,2i,2n,2t,2u,10,26,31,36	9.672	12.270
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>162.928</u>	<u>150.923</u>
JUMLAH ASET		<u>206.196</u>	<u>198.484</u>
LIABILITAS DAN EKUITAS			
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang usaha	2o,2u,12,36		
Pihak berelasi	2c,31	993	896
Pihak ketiga		13.773	14.678
Utang lain-lain	2u,36	448	217
Utang pajak	2t,26	1.180	2.790
Beban yang masih harus dibayar	2c,2u,13,31,36	12.769	12.630
Pendapatan diterima di muka	2r,14	5.190	5.427
Uang muka pelanggan	2c,31	1.569	1.240
Utang bank jangka pendek	2c,2p,2u,15a,31,36	4.043	2.289
Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	2c,2m,2p,2u,2v,15b,31,36	6.296	5.209
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		<u>46.261</u>	<u>45.376</u>
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas pajak tangguhan - bersih	2t,26	1.252	933
Pendapatan diterima di muka	2r,14	652	524
Liabilitas diestimasi penghargaan masa kerja	2s,30	852	758
Liabilitas diestimasi manfaat pensiun dan imbalan pasca kerja lainnya	2s,29	5.555	10.195
Pinjaman jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun	2c,2m,2p,2u,2v,16,31,36	33.748	27.974
Liabilitas lainnya	2u,2o,2aa	573	594
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		<u>42.632</u>	<u>40.978</u>
JUMLAH LIABILITAS		<u>88.893</u>	<u>86.354</u>
EKUITAS			
Modal saham	1c,18	4.953	5.040
Tambahan modal disetor	2w,19	2.455	4.931
Modal saham yang diperoleh kembali	2w,20	-	(2.541)
Komponen ekuitas lainnya	2f,2u,21	507	387
Saldo laba			
Ditentukan penggunaannya	28	15.337	15.337
Belum ditentukan penggunaannya		75.658	69.559
Jumlah ekuitas yang dapat diatribusikan kepada:			
Pemilik entitas induk - bersih		98.910	92.713
Kepentingan nonpengendali	2b,17	18.393	19.417
JUMLAH EKUITAS		<u>117.303</u>	<u>112.130</u>
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>206.196</u>	<u>198.484</u>

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2018
(Angka dalam tabel dinyatakan dalam miliaran Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2018	2017
PENDAPATAN	2c,2r,22,31	130.784	128.256
Beban operasi, pemeliharaan dan jasa telekomunikasi	2c,2r,24,31	(43.791)	(36.603)
Beban penyusutan dan amortisasi	2k,2l,2m,9,11	(21.406)	(20.446)
Beban karyawan	2c,2r,2s,23,31	(13.178)	(13.529)
Beban interkoneksi	2c,2r,31	(4.283)	(2.987)
Beban umum dan administrasi	2c,2r,25,31	(6.137)	(5.260)
Beban pemasaran	2c,2r,31	(4.214)	(5.268)
Laba selisih kurs - bersih	2q	68	51
Penghasilan lain-lain	2l,2r,9c	1.752	1.039
Beban lain-lain	2r,9c	(750)	(1.320)
LABA USAHA		38.845	43.933
Penghasilan pendanaan	2c,31	1.014	1.434
Biaya pendanaan	2c,2p,2r,31	(3.507)	(2.769)
Bagian laba bersih entitas asosiasi	2f,8	53	61
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		36.405	42.659
(BEBAN) MANFAAT PAJAK PENGHASILAN	2t,26		
Pajak kini		(9.432)	(11.357)
Pajak tangguhan		6	1.399
		<u>(9.426)</u>	<u>(9.958)</u>
LABA TAHUN BERJALAN		26.979	32.701
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			
<i>Penghasilan komprehensif lain yang akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya:</i>			
Selisih kurs penjabaran laporan keuangan	2f,2q,21	146	24
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			
<i>Penghasilan komprehensif lain yang akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya:</i>			
Selisih kurs penjabaran laporan keuangan	2f,2q,21	146	24
Perubahan bersih nilai wajar aset keuangan tersedia untuk dijual	2u,21	(10)	20
Bagian penghasilan komprehensif lain entitas asosiasi	2f,8	(14)	(1)
<i>Penghasilan komprehensif lain yang tidak akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya:</i>			
Laba (rugi) aktuarial - bersih	2s,29	4.820	(2.375)
Penghasilan komprehensif lain - bersih		<u>4.942</u>	<u>(2.332)</u>
JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		31.921	30.369
Laba tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:			
Pemilik entitas induk		18.032	22.145
Kepentingan nonpengendali	2b,17	8.947	10.556
		<u>26.979</u>	<u>32.701</u>
Jumlah laba komprehensif tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:			
Pemilik entitas induk		22.844	19.952
Kepentingan nonpengendali	2b	9.077	10.417
		<u>31.921</u>	<u>30.369</u>
LABA PER SAHAM DASAR			
(dalam jumlah penuh)	2x,27		
Laba bersih per saham		182,03	223,55
Laba bersih per ADS (100 saham Seri B per ADS)		18.202,70	22.354,64

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN
Tanggal 31 Desember 2019
(Angka dalam tabel dinyatakan dalam miliaran Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

ASET	Catatan	2019	2018
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2c,2e,2u,3,30,35	18.242	17.439
Aset keuangan lancar lainnya	2c,2e,2u,4,30,35	554	1.304
Piutang usaha - setelah dikurangi provisi penurunan nilai piutang	2g,2u,2ad,5,35		
Pihak berelasi	2c,30	1.792	2.126
Pihak ketiga		10.005	9.288
Piutang lain-lain - setelah dikurangi provisi penurunan nilai piutang	2g,2u,35	292	727
Persediaan - setelah dikurangi provisi persediaan usang	2h,6	585	717
Aset tersedia untuk dijual	2j,9	39	340
Pajak dibayar di muka	2t,25a	2.569	2.749
Tagihan restitusi pajak	2t,25b	992	596
Aset lancar lainnya	2c,2i,2m,7,30	6.652	7.982
Jumlah Aset Lancar		<u>41.722</u>	<u>43.268</u>
ASET TIDAK LANCAR			
Penyertaan jangka panjang	2f,2u,8	1.944	2.472
Aset tetap - setelah dikurangi akumulasi penyusutan	2l,2m,2ab,9,33	156.973	143.248
Aset tak berwujud - setelah dikurangi akumulasi amortisasi	2d,2k,2n,2ab,11	6.446	5.032
Aset pajak tangguhan - bersih	2t,2ad,25f	2.898	2.504
Aset tidak lancar lainnya	2c,2g,2i,2n,2t,2u,10,25,30,35	11.225	9.672
Jumlah Aset Tidak Lancar		<u>179.486</u>	<u>162.928</u>
JUMLAH ASET		<u>221.208</u>	<u>206.196</u>
LIABILITAS DAN EKUITAS			
LIABILITAS JANGKA PENDEK			
Utang usaha	2o,2u,12,35		
Pihak berelasi	2c,30	819	993
Pihak ketiga		13.078	13.773
Utang lain-lain	2u,35	449	448
Utang pajak	2t,25c	3.431	1.180
Beban yang masih harus dibayar	2c,2u,13,30,35	13.736	12.769
Pendapatan diterima di muka - jangka pendek	2r,14a	7.352	5.190
Uang muka pelanggan	2c,30	1.289	1.569
Utang bank jangka pendek	2c,2p,2u,15a,30,35	8.705	4.043
Pinjaman jangka panjang yang jatuh tempo dalam satu tahun	2c,2m,2p,2u,2v,15b,30,35	9.510	6.296
Jumlah Liabilitas Jangka Pendek		<u>58.369</u>	<u>46.261</u>
LIABILITAS JANGKA PANJANG			
Liabilitas pajak tangguhan - bersih	2t,2ad,25f	1.230	1.252
Pendapatan diterima di muka - jangka panjang	2r,14b	803	652
Liabilitas diestimasi penghargaan masa kerja	2s,29	1.066	852
Liabilitas diestimasi manfaat pensiun dan imbalan pasca kerja lainnya	2s,28	8.078	5.555
Pinjaman jangka panjang - setelah dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam satu tahun	2c,2m,2p,2u,2v,16,30,35	33.869	33.748
Liabilitas lainnya	2o,2u	543	573
Jumlah Liabilitas Jangka Panjang		<u>45.589</u>	<u>42.632</u>
JUMLAH LIABILITAS		<u>103.958</u>	<u>88.893</u>
EKUITAS			
Modal saham	1c,18	4.953	4.953
Tambahan modal disetor	2w,19	2.711	2.455
Komponen ekuitas lainnya	2f,2u,20	408	507
Saldo laba			
Ditentukan penggunaannya	27	15.337	15.337
Belum ditentukan penggunaannya		76.152	75.658
Jumlah ekuitas yang dapat diatribusikan kepada:			
Pemilik entitas induk - bersih		99.561	98.910
Kepentingan nonpengendali	2b,17	17.689	18.393
JUMLAH EKUITAS		<u>117.250</u>	<u>117.303</u>
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS		<u>221.208</u>	<u>206.196</u>

PERUSAHAAN PERSEROAN (PERSERO)
PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk. DAN ENTITAS ANAKNYA
LAPORAN LABA RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN KONSOLIDASIAN
Untuk Tahun yang Berakhir pada Tanggal 31 Desember 2019
(Angka dalam tabel dinyatakan dalam miliaran Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

	Catatan	2019	2018
PENDAPATAN	2c,2r,21,30	135.567	130.784
Beban operasi, pemeliharaan dan jasa telekomunikasi	2c,2r,23,30	(42.226)	(43.791)
Beban penyusutan dan amortisasi	2k,2l,2m,9,11	(23.178)	(21.406)
Beban karyawan	2c,2r,2s,22,30	(13.012)	(13.178)
Beban interkoneksi	2c,2r,30	(5.077)	(4.283)
Beban umum dan administrasi	2c,2r,24,30	(6.696)	(6.137)
Beban pemasaran	2c,2r,30	(3.724)	(4.214)
Laba (rugi) selisih kurs - bersih	2q	(86)	68
Penghasilan lain-lain - bersih	2l,2r	826	1.002
LABA USAHA		42.394	38.845
Penghasilan pendanaan	2c,30	1.092	1.014
Biaya pendanaan	2c,2p,2r,30	(4.240)	(3.507)
Bagian laba (rugi) bersih entitas asosiasi	2f,8	(166)	53
Rugi penurunan nilai investasi	2f,8	(1.172)	-
LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN		37.908	36.405
(BEBAN) MANFAAT PAJAK PENGHASILAN	2t,2ad,25d		
Pajak kini		(10.619)	(9.432)
Pajak tangguhan		303	6
		(10.316)	(9.426)
LABA TAHUN BERJALAN		27.592	26.979
PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN			
<i>Penghasilan komprehensif lain yang akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya:</i>			
Selisih kurs penjabaran laporan keuangan	2f,2q,20	(105)	146
Perubahan bersih nilai wajar aset keuangan tersedia untuk dijual	2u,20	6	(10)
Bagian penghasilan komprehensif lain entitas asosiasi	2f,8	16	(14)
<i>Penghasilan komprehensif lain yang tidak akan direklasifikasikan ke laba rugi pada periode berikutnya:</i>			
Laba (rugi) aktuarial - bersih	2s,28	(2.109)	4.820
Penghasilan (rugi) komprehensif lain - bersih		(2.192)	4.942
JUMLAH LABA KOMPREHENSIF TAHUN BERJALAN		25.400	31.921
Laba tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:			
Pemilik entitas induk		18.663	18.032
Kepentingan nonpengendali	2b,17	8.929	8.947
		27.592	26.979
Jumlah laba komprehensif tahun berjalan yang dapat diatribusikan kepada:			
Pemilik entitas induk		16.624	22.844
Kepentingan nonpengendali	2b	8.776	9.077
		25.400	31.921
LABA PER SAHAM DASAR			
(dalam jumlah penuh)	2y,26		
Laba bersih per saham		188,40	182,03
Laba bersih per ADS (100 saham Seri B per ADS)		18.839,68	18.202,70

Lampiran 2. Kuisisioner Penelitian

Kuisisioner Pengukuran Kepuasan Pelanggan

A. Judul Penelitian : “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Telekomunikasi Indonesia”.

B. Data Responden

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : L / P

C. Petunjuk Pengisian

1. Pilihlah salah satu jawaban dari kelima alternative jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom pada jawaban yang tersedia.
2. Keterangan jawaban sebagai berikut :
 - Sangat tidak setuju : 1
 - Tidak setuju : 2
 - Netral : 3
 - Setuju : 4
 - Sangat setuju : 5

D. Pertanyaan Kualitas Pelayanan

No	Pertanyaan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1.	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai yang diharapkan.					
2.	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk tidak melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan.					
3.	Tarif harga yang diberikan PT.					

	Telekomunikasi Indonesia Tbk sesuai dengan produk yang ditawarkan.					
4.	Jarang atau bahkan tidak pernah melakukan komplain atas barang yang dibeli pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.					
5.	Pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk selalu menanggapi keluhan dengan cepat dan tepat.					
6.	Karyawan kantor PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dapat mengatakan dengan pasti kapan pelayanan yang dibutuhkan dapat terlaksana.					
7.	Kesediaan karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk dalam membantu pelanggan.					
8.	Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk menyediakan waktunya untuk menjawab pertanyaan pelanggan.					
9.	Merasa puas dengan barang/jasa yang ditawarkan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.					
10.	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk selalu memberikan info					

	produk barang/jasa terbaiknya.					
11.	Kepercayaan pelanggan terhadap PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk karena pelayanan karyawannya.					
12.	Selalu mengalami pengalaman yang menyenangkan dalam interaksi dengan pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.					
13.	PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk telah memenuhi janji yang diberikan sesuai dengan jenis layanannya.					
14.	Berkeinginan untuk tetap menjadi pelanggan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.					
15.	Akan merekomendasikan kepada orang lain untuk menggunakan produk barang / jasa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.					

Kuisisioner Pengukuran Kepuasan Karyawan

A. Judul Penelitian : “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Telekomunikasi Indonesia”.

B. Data Karyawan

1. Nama :
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Bagian :
4. Lama bekerja : Tahun

C. Petunjuk Pengisian

1. Pilihlah salah satu jawaban dari kelima alternative jawaban yang sesuai dengan cara memberikan tanda centang (✓) pada salah satu kolom pada jawaban yang tersedia.
2. Keterangan jawaban sebagai berikut :
 - Sangat tidak setuju : 1
 - Tidak setuju : 2
 - Netral : 3
 - Setuju : 4
 - Sangat setuju : 5

D. Pertanyaan Kualitas Karyawan

No	Pertanyaan	Sangat tidak setuju	Tidak setuju	Netral	Setuju	Sangat setuju
1.	Merasa puas dengan kinerja perusahaan.					
2.	Merasa puas dengan pengembangan karir di dalam perusahaan sampai saat ini.					
3.	Tersedia sarana dan prasarana untuk mendukung pekerjaan.					
4.	Merasa puas dengan peraturan					

	yang ada di perusahaan.					
5.	Kenyamanan lingkungan kerja yang mendukung dalam menyelesaikan pekerjaan.					
6.	Kerjasama yang baik antara atasan dan bawahan dalam melaksanakan tugas.					
7.	Memiliki hubungan yang erat dengan rekan kerja dari bagian yang sama.					
8.	Memiliki hubungan yang erat dengan rekan kerja dari bagian yang berbeda.					
9.	Karyawan selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan.					
10.	Karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan saran dan pendapat.					
11.	Pimpinan memberikan kompensasi sesuai dengan pekerjaan dan kedudukan/jabatan.					
12.	Perusahaan selalu memberikan dorongan kerja kepada karyawan.					
13.	Informasi yang berhubungan dengan pekerjaan diberikan secara jelas.					
14.	Karyawan mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kualitas					

	kerja.					
15.	Kemampuan perusahaan untuk menciptakan iklim kerja yang baik untuk mendukung kelancaran bekerja.					

Lampiran 3. Hasil Kuisisioner

Hasil Kuisisioner Kepuasan Pelanggan, Minat Perubahan Inovasi dan Citra Perusahaan

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk

Hasil Kuisisioner Pelanggan/Customer

Resp	Pertanyaan																	
	Kepuasan Pelanggan								Minat perubahan Inovasi				Citra Perusahaan					
	1	2	3	4	5	6	7	Jum	8	9	10	Jum	11	12	13	14	15	Jum
1	4	3	5	3	3	3	5	26	5	5	5	15	4	4	5	5	4	22
2	4	5	5	4	5	5	5	33	5	5	5	15	4	4	4	5	4	21
3	4	3	4	5	3	3	5	27	4	4	5	13	4	4	5	4	4	21
4	3	3	5	3	4	3	4	25	4	4	5	13	5	3	3	5	4	20
5	3	3	4	3	3	3	3	22	3	3	3	9	4	3	3	3	3	16
6	5	5	4	5	4	3	4	30	5	5	4	14	3	3	5	4	5	20
7	4	4	3	5	4	4	4	28	4	4	5	13	5	5	4	4	5	23
8	4	2	4	3	4	4	4	25	4	4	5	13	5	4	4	4	4	21
9	4	4	2	5	4	5	4	28	4	5	5	14	2	4	4	2	4	16
10	4	3	3	3	3	3	3	22	3	3	3	9	3	3	3	4	4	17
11	4	2	5	3	3	2	3	22	3	4	3	10	4	2	3	3	3	15
12	3	3	5	3	4	3	4	25	4	5	4	13	4	4	3	4	4	19
13	4	4	3	3	3	3	3	23	4	4	4	12	3	2	2	3	3	13
14	4	4	4	4	4	4	4	28	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
15	4	5	4	5	4	4	4	30	5	5	5	15	5	4	5	4	5	23
16	4	3	5	3	4	3	4	26	3	2	3	8	3	3	4	4	3	17
17	3	3	3	4	4	3	3	23	5	4	4	13	4	4	4	3	4	19
18	3	3	5	3	4	3	5	26	4	4	5	13	4	4	5	4	5	22
19	4	4	5	5	4	4	4	30	4	4	5	13	5	5	4	4	5	23
20	4	4	4	3	3	3	2	23	4	3	4	11	3	2	4	5	5	19
21	4	3	3	4	4	3	4	25	3	4	3	10	4	4	4	3	4	19
22	4	3	2	2	3	3	3	20	3	4	4	11	5	4	3	3	4	19
23	4	3	2	2	3	4	5	23	3	4	3	10	4	3	4	3	5	19
24	4	3	4	3	3	3	3	23	3	3	4	10	3	3	3	3	3	15
25	3	3	5	3	4	3	5	26	4	4	5	13	4	4	5	4	5	22
26	3	3	4	3	3	4	4	24	4	5	4	13	4	4	4	4	3	19
27	4	4	3	2	2	3	3	21	3	3	5	11	4	4	5	4	3	20
28	5	5	4	3	3	4	5	29	4	5	4	13	4	3	3	4	4	18
29	4	4	4	3	4	4	4	27	4	4	4	12	4	4	4	4	4	20
30	5	3	5	4	5	5	5	32	5	5	5	15	5	5	5	5	5	25

31	4	4	5	4	5	4	4	30	5	5	5	15	4	3	4	5	4	20
32	5	5	4	4	4	4	5	31	5	5	4	14	5	4	4	5	5	23
33	4	4	4	3	4	3	4	26	5	4	4	13	3	3	4	4	4	18
34	4	4	5	5	4	4	4	30	4	4	5	13	5	5	4	4	5	23
35	4	3	3	4	3	4	3	24	3	4	4	11	4	3	3	3	4	17
36	4	3	2	3	3	3	2	20	4	3	3	10	3	3	3	3	4	16
37	5	4	3	3	4	3	4	26	3	4	4	11	3	3	3	4	4	17
38	4	4	5	5	4	4	4	30	4	4	5	13	5	5	4	4	5	23
39	5	5	4	3	5	4	5	31	4	5	5	14	4	4	4	4	4	20
40	5	5	5	4	5	5	5	34	5	5	5	15	5	4	5	5	4	23
41	4	4	2	2	3	4	4	23	3	4	4	11	3	3	4	3	3	16
42	4	3	3	3	4	4	4	25	4	4	5	13	4	5	4	5	5	23
43	4	3	4	3	4	3	4	25	5	4	5	14	3	4	5	5	4	21
44	5	3	4	3	4	3	3	25	4	3	5	12	3	3	4	5	4	19
45	4	4	4	4	3	3	3	25	5	4	5	14	3	4	4	4	4	19
46	4	4	4	3	3	3	3	24	4	4	5	13	3	4	4	5	5	21

185 166 179 160 170 162 179 1201 184 188 200 572 179 169 181 183 190 902

39	4	4	4	4	3	5	5	2	4	4	4	4	4	4	4	59
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	5	60
41	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	46
42	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	60
43	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3	5	56
44	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	57
45	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	74

177 176 178 177 170 177 182 154 176 176 180 178 177 175 200 2653

Lampiran 4. Hasil Uji Validitas dan Uji Reabilitas

Uji Validitas Kepuasan Pelanggan

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	Total
X1	Pearson Correlation	1	,499**	-,075	,153	,239	,305	,192	,456**
	Sig. (2-tailed)		,000	,620	,311	,110	,039	,200	,001
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X2	Pearson Correlation	,499**	1	,058	,362*	,300	,457**	,271	,642**
	Sig. (2-tailed)	,000		,700	,013	,043	,001	,069	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X3	Pearson Correlation	-,075	,058	1	,268	,444**	,020	,374	,534**
	Sig. (2-tailed)	,620	,700		,072	,002	,894	,010	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X4	Pearson Correlation	,153	,362*	,268	1	,421**	,381**	,194	,650**
	Sig. (2-tailed)	,311	,013	,072		,004	,009	,195	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X5	Pearson Correlation	,239	,300	,444**	,421**	1	,523**	,524**	,773**
	Sig. (2-tailed)	,110	,043	,002	,004		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X6	Pearson Correlation	,305	,457**	,020	,381**	,523**	1	,493**	,684**
	Sig. (2-tailed)	,039	,001	,894	,009	,000		,000	,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
X7	Pearson Correlation	,192	,271	,374	,194	,524**	,493**	1	,693**
	Sig. (2-tailed)	,200	,069	,010	,195	,000	,000		,000
	N	46	46	46	46	46	46	46	46
Total	Pearson Correlation	,456**	,642**	,534**	,650**	,773**	,684**	,693**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Kepuasan Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,741	7

Uji Validitas Minat Perubahan Inovasi

		Correlations			
		X1	X2	X3	Total
X1	Pearson Correlation	1	,588**	,537**	,864**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	46	46	46	46
X2	Pearson Correlation	,588**	1	,400**	,806**
	Sig. (2-tailed)	,000		,006	,000
	N	46	46	46	46
X3	Pearson Correlation	,537**	,400**	1	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,006		,000
	N	46	46	46	46
Total	Pearson Correlation	,864**	,806**	,790**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Minat Perubahan Inovasi

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,756	3

Uji Validitas Citra Perusahaan

		Correlations					
		X01	X02	X03	X04	X05	Total
X01	Pearson Correlation	1	,543**	,176	,249	,352*	,668**
	Sig. (2-tailed)		,000	,242	,096	,016	,000
	N	46	46	46	46	46	46
X02	Pearson Correlation	,543**	1	,493**	,242	,490**	,789**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,105	,001	,000
	N	46	46	46	46	46	46
X03	Pearson Correlation	,176	,493**	1	,423**	,409**	,702**
	Sig. (2-tailed)	,242	,000		,003	,005	,000
	N	46	46	46	46	46	46
X04	Pearson Correlation	,249	,242	,423**	1	,382**	,649**
	Sig. (2-tailed)	,096	,105	,003		,009	,000
	N	46	46	46	46	46	46
X05	Pearson Correlation	,352*	,490**	,409**	,382**	1	,729**
	Sig. (2-tailed)	,016	,001	,005	,009		,000
	N	46	46	46	46	46	46
Total	Pearson Correlation	,668**	,789**	,702**	,649**	,729**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	46	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Citra Perusahaan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,749	5

Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Correlations

	X01	X02	X03	X04	X05	X06	X07	X08	X09	X10	X11	X12	X13	X14	X15	Total
X01 Pearson Correlation	1	,589	,650	,854	,124	,616	,856	,364	,826	,589	,551	,732	,865	,565	,572	,848
X01 Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,416	,000	,000	,014	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
X01 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X02 Pearson Correlation	,589	1	,914	,690	,307	,497	,601	,603	,527	1,000	,622	,542	,589	,960	,156	,837
X02 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,040	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,305	,000
X02 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X03 Pearson Correlation	,650	,914	1	,760	,232	,548	,644	,602	,587	,914	,674	,596	,650	,880	,275	,863
X03 Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,126	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,067	,000
X03 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X04 Pearson Correlation	,854	,690	,760	1	,395	,721	,849	,426	,802	,690	,645	,857	,854	,661	,487	,935
X04 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,007	,000	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000
X04 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X05 Pearson Correlation	,124	,307	,232	,395	1	,330	,177	,285	,062	,307	,290	,492	,284	,284	,150	,438
X05 Sig. (2-tailed)	,416	,040	,126	,007		,027	,245	,058	,687	,040	,053	,001	,058	,058	,324	,003
X05 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X06 Pearson Correlation	,616	,497	,548	,721	,330	1	,722	,307	,637	,497	,465	,618	,673	,477	,285	,747
X06 Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,027		,000	,040	,000	,001	,001	,000	,000	,001	,058	,000
X06 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X07 Pearson Correlation	,856	,601	,644	,849	,177	,722	1	,201	,826	,601	,532	,724	,856	,584	,384	,831
X07 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,245	,000		,186	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000
X07 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X08 Pearson Correlation	,364	,603	,602	,426	,285	,307	,201	1	,297	,603	,408	,235	,414	,552	,263	,596
X08 Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000	,004	,058	,040	,186		,048	,000	,005	,120	,005	,000	,081	,000
X08 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X09 Pearson Correlation	,826	,527	,587	,802	,062	,637	,826	,297	1	,527	,479	,673	,826	,503	,550	,793
X09 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,687	,000	,000	,048		,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000
X09 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X10 Pearson Correlation	,589	1,000	,914	,690	,307	,497	,601	,603	,527	1	,622	,542	,589	,960	,156	,837
X10 Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,040	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,305	,000
X10 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X11 Pearson Correlation	,551	,622	,674	,645	,290	,465	,532	,408	,479	,622	1	,674	,551	,601	,212	,716
X11 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,053	,001	,000	,005	,001	,000		,000	,000	,000	,162	,000
X11 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X12 Pearson Correlation	,732	,542	,596	,857	,492	,618	,724	,235	,673	,542	,674	1	,732	,520	,371	,809
X12 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,120	,000	,000	,000		,000	,000	,012	,000
X12 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X13 Pearson Correlation	,865	,589	,650	,854	,284	,673	,856	,414	,826	,589	,551	,732	1	,565	,416	,867
X13 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,058	,000	,000	,005	,000	,000	,000	,000		,000	,004	,000
X13 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X14 Pearson Correlation	,565	,960	,880	,661	,284	,477	,584	,552	,503	,960	,601	,520	,565	1	,104	,803
X14 Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,058	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,497	,000
X14 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
X15 Pearson Correlation	,572	,156	,275	,487	,150	,285	,384	,263	,550	,156	,212	,371	,416	,104	1	,471
X15 Sig. (2-tailed)	,000	,305	,067	,001	,324	,058	,009	,081	,000	,305	,162	,012	,004	,497		,001
X15 N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Total Pearson Correlation	,848	,837	,863	,935	,438	,747	,831	,596	,793	,837	,716	,809	,867	,803	,471	1
Total Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
Total N	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45


** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,940	15

Lampiran 5. Surat Izin Riset



Nomor : Tel.49/PD 520/R1W-1A520000/2021

Medan, 04 Februari 2021

Kepada Yth.
Wakil Dekan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS ISLAM
Jl. Williem Iskandar Pasar V Medan Estate
Medan

Lampiran : 1 (satu) File
Perihal : **Persetujuan Permohonan izin Riset**

Dengan Hormat,

Menindak lanjuti surat Saudara Nomor: B-4983/EB.I/KS.02/II/2020 tanggal 25 November 2020 Perihal: Permohonan Izin Riset dengan ini diberitahukan bahwa Mahasiswa Saudara dapat melaksanakan Riset mulai tanggal 04 Februari 2021 s/d Selesai 2021, Mahasiswa yang dimaksud sesuai daftar dibawah ini :

NO	NAMA	NIM/NIS/NPM	LOKASI MAGANG	PEMBIMBING
1	Nurul Atika Fitri Nasution	0502162141	HR-CDC	Hida Triwarance / 820055

Apabila lokasi atau tempat Riset dimaksud sejalan dengan keinginan dan harapan Saudara, maka Mahasiswa yang bersangkutan agar melengkapi persyaratan sbb :

- Menandatangani surat kesediaan (TP-2) yang berisi antara lain tentang :
 - Bersedia ditempatkan dimana saja lokasi Riset/Magang/Kerja Praktek yang membutuhkan sesuai kesepakatan.
 - PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. akan memberikan Surat Keterangan dan/ atau Sertifikat dan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. tidak akan membubuhkan tandatangan dan/ atau stempel pada Surat Keterangan dan/ atau Sertifikat yang dikeluarkan oleh pihak lain (pihak sekolah) selain Laporan Hasil Akhir Kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek
- Menandatangani surat pernyataan (TP-1) yang berisi tentang kerahasiaan dan tidak akan menyalahgunakan informasi maupun data tentang PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.
- Dalam pelaksanaan Riset/Magang/Kerja Praktek PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. akan menyediakan seorang pembimbing (tersebut diatas) sekaligus penilaian sesuai kriteria yang ada.
- Pembimbing PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. tidak wajib menandatangani betkas selain Laporan Hasil Akhir Kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek
- Selama menjalankan kegiatan Riset/Magang/Kerja Praktek harus berpakaian: seragam sekolah, rapi dan sopan sesuai dengan tata tertib di lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

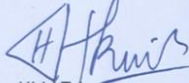
Kantor Witel Medan
PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk
Jl. Prof.H.M. Yamin,S.H. No. 13
Medan (20234) T : 061-4530001
F : 061-4530002

6. Dilarang membawa senjata tajam & barang/ segala sesuatu yang dilarang oleh undang-undang.
7. Mematuhi Peraturan kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan memperhatikan rambu/tanda K3 demi keselamatan dan kenyamanan diri sendiri maupun orang lain yang berada dilingkungan PT. Telekomunikasi Indones
8. Selama melaksanakan Riset/Magang/Kerja Praktek tidak berikan uang jasa/ uang transport, dan sejak menjadi peserta Magang diharuskan untuk mengenakan kartu pengenal yang dikeluarkan oleh Unit Safety & Security di Lantai I Jalan Prof.H.M.Yamin SH No.13 Medan.
9. Sebelum melaksanakan Kerja Praktek supaya melaporkan ke HR WITEL Medan Jalan Prof. H.M. Yamin SH. No.13 dengan Sdri. Seventina Sirait NIK:650091, mengisi dan menyerahkan "Surat Pernyataan" bermaterai Rp 6.000,-, (2 lembar) "Surat Kesediaan", dan Pas Photo berwarna ukuran 2x3 sebanyak 2 (dua) lembar, paling lambat 1 (satu) minggu sebelum tanggal pelaksanaan.

Apabila dalam waktu yang telah ditentukan peserta tidak melapor, maka kami anggap yang bersangkutan telah mengundurkan diri.

Demikian disampaikan, atas perhatian dan kerjasama Saudara kami ucapkan terimakasih

Hormat Kami,



Hida Triwarance
MANAGER HR & CDC MEDAN

Tembusan
Sdr. MANAGER SAS MEDAN

Lampiran 6. Daftar Riwayat Hidup

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

I. IDENTITAS PRIBADI

1. Nama : Nurul Atika Fitri Nasution
2. NIM : 0502162141
3. Tempat, Tgl Lahir : Pematang Siantar, 12 Februari 1998
4. Pekerjaan : Mahasiswi
5. Alamat : Jln. Baru Gg. Rahmad No. 32B Medan

II. RIWAYAT PENDIDIKAN

1. TK Pelangi Medan Tahun 2004
2. SD Swasta Pertiwi Medan Tahun 2010
3. SMP Negeri 11 Medan Tahun 2013
4. MA Negeri 3 Medan Tahun 2014
5. MA Negeri 1 Medan Tahun 2015 - 2016
6. Tamatan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Tahun 2021

III. RIWAYAT ORGANISASI

1. Anggota Dokter Kecil SD Swasta Pertiwi Medan (2008-2009)
2. Anggota Paskibra SMP Negeri 11 Medan (2012-2013)
3. Anggota Paskibra MA Negeri 3 Medan (2014)