

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE
*BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Tbk Kota Langsa)

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (SE)**

Oleh :

HILDA SYAHFITRI
NIM. 4032017080



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
LANGSA
2022 M/1443 H**

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED*

***SCORECARD* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa)**

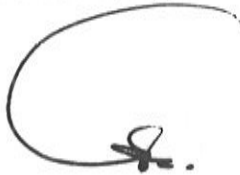
Oleh:

HILDA SYAFITRI

NIM 4032017080

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)
Pada Program Studi Manajemen Keuangan Syariah
Langsa, 21 Juli 2022

Pembimbing I



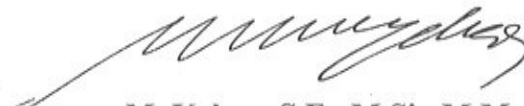
Dr. Iskandar, M.CL
NIP.19650616 199503 1 002

Pembimbing II



Rifyal Dahlawy Chalil, S.E., M.Sc.
NIP. 19870913 201903 1 005

Mengetahui
Ketua Jurusan Manajemen Keuangan Syariah



M. Yahya, S.E., M.Si., M.M
NIP. 19651231 199905 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Tbk Kota Langsa)” an. Hilda Syahfitri, NIM 4032017080 Program Studi Manajemen Keuangan Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Langsa pada tanggal 24 November 2022. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E.) pada Program Studi Manajemen Keuangan Syariah.

Langsa, 24 November 2022
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Program Studi Manajemen Keuangan Syariah IAIN Langsa

Penguji I/Ketua



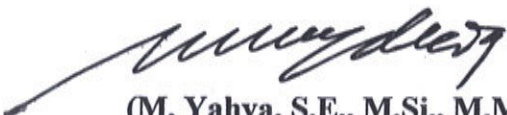
(Prof. Dr. Iskandar, M. CL)
NIP. 19650616 199503 1 002

Penguji II/Sekretaris



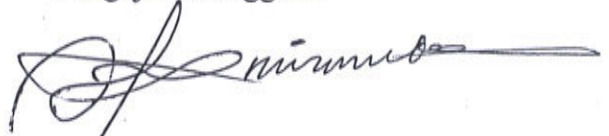
(Rifyal Dahlawy Chalil, SEI, M.Sc)
NIP. 19870913 201903 1 005

Penguji III/Anggota



(M. Yahya, S.E., M.Si., M.M)
NIP. 19651231 199905 1 001

Penguji IV/Anggota



(Dr. Indis Ferizal, M.H.I)
NIDN. 2028118402

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
IAIN Langsa



(Prof. Dr. Iskandar, M. CL)
NIP. 19650616 199503 1 002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hilda Syafitri
Nim : 4032017080
Tempat/tgl.Lahir : Cilegon, 17 Januari 1999
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : Dusun Jawa Muka II. Gg. Antara

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa)**” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Langsa, 21 Juli 2022 Yang membuat pernyataan



Hilda Syafitri

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah Robbil' Alamin, segala puji dan syukur hanya milik Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat dan kasih sayang-Nya kepada kita semua karena hanya dengan ridho-Nya lah penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Tbk Kota Langsa)**”. Shalawat dan salam semoga selalu tercurahkan kepada junjungan Nabi Besar kita Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis juga tidak luput dari berbagai masalah dan menyadari sepenuhnya bahwa keberhasilan yang diperoleh bukanlah semata-mata hasil usaha penulis sendiri, melainkan berkat bantuan, dorongan, bimbingan dan pengarahan yang tidak ternilai harganya dari pihak lain, yakni ucapan terima kasih yang tak terhitung kepada :

1. Orang tua tercinta yang telah memberikan dukungan tanpa henti-hentinya pada penulis.
2. Bapak Dr. Iskandar Budiman, MCL selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Langsa sekaligus sebagai pembimbing I pada skripsi ini.
3. Bapak Rifyal Dahlawy Chalil, M.Sc selaku pembimbing II dalam skripsi ini yang tak henti-hentinya membimbing saya dalam penyelesaian skripsi.
4. Ketua Prodi Manajemen Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
5. PT Telekomunikasi Tbk Kota Langsa yang mendukung dalam penyelesaian skripsi

6. Sahabat serta teman-teman seperjuangan di Prodi Manajemen Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Langsa.
7. Seluruh pihak yang ikut membantu dan memberikan dukungan serta saran demi selesainya skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak atas bantuan dan amal baiknya yang telah diberikan kepada penulis dalam menyusun skripsi ini sampai selesai, Apabila nantinya terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi akibat dari keterbatasan pengetahuan dan kemampuan peneliti. Akhir kata peneliti mohon maaf Wassalam.

Langsa, Juli 2022
Penulis,

Hilda Syahfitri
NIM. 4032017080

ABSTRAK

Pada masa era globalisasi ini banyak perusahaan menata ulang strategi yang ditetapkan dalam perusahaannya dengan cara mengkaji ulang tujuan strategi dalam persaingan dan mengevaluasi kemampuan internal perusahaan. Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategi dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Penelitian berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Tbk Kota Langsa). Rumusan penelitian yaitu bagaimana analisis pengukuran kinerja PT Telekomunikasi Kota Langsa jika menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan indikator perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan penelitian yaitu untuk mengetahui bagaimana analisis pengukuran kinerja PT Telekomunikasi Kota Langsa jika menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan indikator perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Metode penelitian yaitu dengan menggunakan kualitatif. Hasil penelitian yaitu 1) Pengukuran kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangatlah efektif. 2) semakin berkembang dengan pesat dunia bisnis pertelekomunikasian, hendaknya PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu pada perspektif proses usaha internal perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan terhadap produk. 3) *balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hendaknya perusahaan memberikan penghargaan berupa insentif kepada karyawan yang dapat mencapai target dalam memberikan profit yang lebih besar kepada perusahaan.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, PT Telekomunikasi Tbk

ABSTRACT

In this era of globalization, many companies are rearranging the strategies set in their companies by reviewing strategic objectives in competition and evaluating the company's internal capabilities. The concept of the Balanced Scorecard is a means to communicate strategic perceptions within a company in a simple and easy to understand manner by various parties within the company, especially those within the organization who will formulate corporate strategy. The study entitled Analysis of Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Method (Case Study at PT Telekomunikasi Tbk, Langsa City). The research formulation is how to analyze the performance measurement of PT Telekomunikasi Langsa City when using the Balanced Scorecard concept with indicators of financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. The research objective is to find out how the analysis of performance measurement of PT Telekomunikasi Langsa City uses the Balanced Scorecard concept with indicators of financial perspective, customer perspective, internal business perspective, and growth and learning perspective. The research method is by using qualitative. The results of the study are 1) Measurement of employee performance at PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Langsa City using the balanced scorecard method, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective is very effective. 2) the telecommunication business world is growing rapidly, PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Langsa City by using the balanced scorecard method, namely in the perspective of the company's internal business processes, it can increase product knowledge. 3) balanced scorecard learning and growth perspective, the company should give rewards in the form of incentives to employees who can achieve the target in providing greater profits to the company.

Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, PT Telekomunikasi Tbk

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.	i
LEMBAR PERNYATAAN.	ii
TRANSLITERASI.	iii
KATA PENGANTAR.	iv
DAFTAR TEBABEL.	v
DAFTAR GAMBAR.	vi
DAFTAR GRAFIK.	vii
ABSTRAK.	viii
ABSTRACT.	ix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.	11
1.3 Batasan Penelitian	11
1.4 Rumusan Masalah	11
1.5 Tujuan dan Mafaat Penelitian.....	12
1.6 Penjelasan Istilah	13
1.7 Sistematika Penulisan.....	14
BAB II LANDASAN TEORI	
2.1 Kinerja.....	16
2.1.1 Definisi Kinerja	16
2.1.2 Penilaian Kinerja.	18
2.1.3 Aspek Penilaian Kinerja.....	21
2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja	22
2.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	23
2.3 Elemen Pengukuran Kinerja.....	23
2.4 Indikator Kinerja.....	26
2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	28
2.6 Proses Penilaian Kinerja.....	29

2.7 <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.7.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.8 Komponen <i>Balanced Scorecard</i>	33
2.8.1 Perspektif Keuangan.....	33
2.8.2 Perspektif Pelanggan.	35
2.8.3 Perspektif Bisnis Internal.	37
2.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.	38
2.9 Penelitian Terdahulu.....	39
2.10 Kerangka Teori.....	45

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian.	47
3.1.1 /jenis/Metode Penelitian.	47
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.	50
3.3 Sumber Data Penelitian.....	50
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	53
3.5 Subyek/Informan Penelitian.....	56
3.6 Teknik Analisa Data.	57
3.7 Teknik Keabsahan Data.	59

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian.	62
4.2 Struktur Organisasi.	65
4.3 Tugas.	65
4.4 Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.	68
4.5 Pembahasan.....	68
4.5.1 Pengukuran Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa Menggunakan Konsep <i>Balanced</i> Scorecard	68
4.5.2 Analisa Penulis.....	75
4.5.3 Perbandingan Peneliti Dengan Peneliti Terdahulu.....	76

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.	79

DAFTAR PUSTAKA	80
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN-LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada masa era globalisasi ini banyak perusahaan menata ulang strategi yang ditetapkan dalam perusahaannya dengan cara mengkaji ulang tujuan strategi dalam persaingan dan mengevaluasi kemampuan internal perusahaan.¹ Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat 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 mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.²

Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan, hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi non finansial. Informasi finansial

¹ Wibisono, Dermawan. *Manajemen Kinerja Perusahaan* . (Jakarta: Erlangga.2011) hlm. 37

² Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanceed Scorecard*. (Jakarta: Erlangga.2010), hlm. 27

didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya, sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua informasi diatas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *balance scorecard*. *Balance Scorecard* hadir untuk menggantikan konsep scorecard model lama yang hanya mengajar profitabilitas jangka pendek saja. *Balance Scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, terutama dalam empat perpektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.³

Perusahaan pada hakikatnya merupakan organisasi yang meneliti kegiatan rutinnya bagi kepentingan semua *stakeholder*, seperti saham, kreditur, karyawan, pemerintah dan pelanggan. Implikasinya, perusahaan harus terus mencermati visi yang tampak dari setiap aktivitas yang dijanjikan bagi setiap *stakeholder* tersebut. Kendatipun untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas, yang pasti semua membutuhkan perencanaan strategi agar entitas tetap bisa eksis bahkan unggul dalam persaingan.

³ Hardiyanto. Y, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi, 2005, "Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT Semen Gresik", Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Perencanaan strategi menjadi kian penting mengingat lingkungan persaingan bisnis semakin maju. Adaptasi yang sepadan terhadap dinamika eksternal atas visi dan strategi bisnis menjadi keniscayaan jika pemsahaan tidak ingin hilang ditelan waktu. Penambahan lingkungan usaha dari era informasi telah mengubah pandangan mengenai keberhasilan suatu pemsahaan. Hal ini ditunjukkan dengan era globalisasi, tidak ada lagi batas jelas yang memisahkan satu negara dengan negara lainnya, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif maka setiap perusahaan harus malakukan pembaharuan dalam visi, misi dan strategi untuk memenangkan persaingan.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan juga dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan saran-saran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerpannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan dimasa mendatang.

Perusahaan memerlukan sistem perencanaan strategi yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang akan terjadi di masa depan. Perusahaan memerlukan sistem perencanaan strategi untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja bisnis perusahaan.

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam *company scorecard*. *Company scorecard* ini berisi sasaran dan inisiatif strategik dengan keempat atribut yaitu komperensif, koheren, terukur dan berimbang.⁴ Pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai kegiatan tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

Kinerja merupakan proses yang dilakukan dan hasil yang dicapai oleh suatu organisasi dalam memberikan jasa atau produk kepada pelanggan. Kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam periode waktu tertentu, pada bidang pekerjaan tertentu sesuai

⁴ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Edisi Kedua*. (Yogyakarta: STIE YKPN.2010), hlm 65

dengan tugas dan fungsinya.⁵ Kinerja perusahaan adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategi suatu organisasi. Secara umum, dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.⁶

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, maka diciptakan sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula yaitu dengan konsep *Balance Scorecard* (BSC).

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategi dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*balance*), *scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor yang hendak diwujudkan.

⁵ Sapardianto. 2013. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda)," *Ejournal Administrasi Bisnis*, Jurnal Vol 1 (2), 94-103.

⁶ Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanceed Scorecard*. (Jakarta: Erlangga.2010), hlm. 74

Menurut pendekatan *Balanced Scorecard*, manajemen atas menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dapat dilakukan oleh karyawan. Dengan demikian *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek kepentingan dalam suatu bisnis.⁷

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penerapan konsep *Balanced Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

PT Telkom merupakan perusahaan milik Badan Usaha Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang informasi dan komunikasi. 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).

⁷ Mulyadi, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hlm. 14.

Namun kenyataannya seiring dengan perkembangan jaman persaingan bisnis Telekomunikasi pun kian meningkat, sehingga kemampuan perusahaan untuk mempertahankan bisnisnya ditengah persaingan yang semakin tajam dapat dikatakan suatu prestasi yang luar biasa. Di Indonesia sendiri terdapat 10 perusahaan telekomunikasi yang memiliki kemampuan untuk mempertahankan bahkan mengembangkan kelangsungan bisnisnya ditengah persaingan yang tajam diantaranya PT. Telekomunikasi Seluler Tbk (Telkomsel), PT. Indonesian Satellite Corporation Tbk (Indosat), PT. Excelcomindo Pratama Tbk (PT.XL Axiata Tbk), PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Flexi), PT. Mobile-8 Telecom (Fren), PT. Bakrie Telecom Tbk (Esia), PT. Hutchinson Indonesia Tbk, PT. Smart Telecom Tbk, PT. Natrindo Telepon Seluler dan PT. Sampoerna Telecommunication Indonesia.⁸

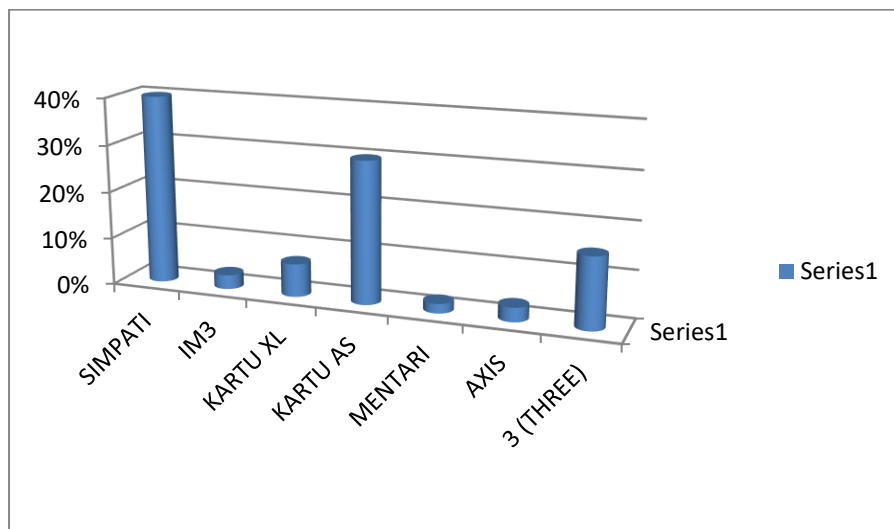
Kota Langsa merupakan salah satu daerah yang paling banyak minat masyarakat menggunakan produk telkomsel, dalam hal ini produk telkomsel dengan mudah didapati di semua outlet, toko, bahkan sampai grosir terbesar yang ada di Kota Langsa. Persaingan yang semakin ketat munculnya suatu peningkatan kualitas dari suatu perusahaan, peningkatan kualitas dilakukan dengan adanya perang tarif, dan penayangan iklan yang menarik. Hal ini membuat semakin banyak konsumen melakukan pemilihan produk terbaik dalam memenuhi kebutuhan dalam komunikasi. Telkomsel merupakan perusahaan telekomunikasi yang mampu bersaing,

⁸ <http://www.telkomsel.co.id> diakses 23 November 2010

saat ini memimpin pasar dan menjadi *top brand* di Indonesia. berikut ini adalah data persentase pelanggan di Kota Langsa dengan menggunakan *top brand* sim card, berdasarkan hasil *top brand* sebagai berikut :

Grafik 1.1

Data Persaingan *Top Brand* SIM CARD



Sumber : Data survey lapangan, 2022

Grafik diatas menunjukkan data persaingan *Top Brand* SIM CARD yang ada di Kota Langsa dan telah dinikmati oleh para pelanggan/masyarakat. Dari ke tujuh top brand diantaranya produk Simpati, IM3, Kartu XL, Kartu AS, Mentari, AXIS, dan 3(Three). Dari ke tujuh operator ada pada grafik ternyata masih diminati oleh pelanggan yaitu produk Simpati sebesar 40%, dan Kartu As sebesar 30%. Dari data grafik diatas menunjukkan semakin berkembang pesat dunia industri Telekomunikasi, utuk itu perusahaan dituntut untuk melakukan berbgai macam

inovasi baru dan peningkatan fasilitas. Berikut data tabel jumlah pelanggan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Jumlah Pelanggan Produk SIM CARD Tahun 2018-2020
Kota Langsa

No	Nama Produk	Jumlah Pelanggan		
		2018	2019	2020
1	SIMPATI	1.521	1.655	1.726
2	IM3	356	275	265
3	XL	452	327	128
4	AS	1.428	1.652	1.711
5	MENTRI	147	256	198
6	EXIS	254	125	255
7	3 (THREE)	1.328	1.467	1.657

Sumber : data diolah, 2021

Pada tabel diatas jumlah pelangga produk SIM CARD di Kota Langsa tahun 2018 sampai dengan tahun 2020 menunjukkan bahwa jumlah kesetiaan pelanggan paling banyak pada SIM CARD SIMPATI dan AS. Sebab dari jumlah pelanggan terbanyak di dominan pada produk SIMPATI dan AS adalah masih terdapat kepercayaan dan kesetiaan pelanggan terhadap ke dua produk tersebut, mudah di dapat dan sangat terjangkau jaringannya.

Hasil pra-penelitian peneliti lakukan di Kota Langsa kepada konsumen terhadap persaingan *top brand* produk sim card, di dapati bahwa pelanggan masih setia kepada produk Telkomsel dikarenakan

produk Telkomsel masih memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, salah satunya banyak promo yang diberikan oleh produk Telkomsel misalnya : promo gratis telfon selama 300 menit, promo gratis sms, mudahnya akses jaringan sampai ke pelosok desa, mudahnya produk Telkomsel di dapati di gerai-gerai atau outlet yang ada di Kota Langsa. Hal inilah yang membuat pelanggan cenderung memilih produk Telkomsel.⁹ Sehingga dari hasil pra-penelitian tersebut, PT Telkomsel dalam menghadapi persaingan dapat menggunakan konsep *balanced scorecard* yaitu diantaranya *financial*, *customer*, *internal business process*, dan *learning & growth*.

Dari permasalahan latar belakang masalah diatas, PT Telkom dituntut untuk loyalitas dan mempertahankan konsumennya dengan memberikan banyaknya inovasi terbaru dengan adanya persaingan bisnis di dunia pertelekomunikasian setiap perusahaan dapat mempertahankan kesetiaan pelanggannya. Dengan demikian penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terhadap PT Telkom Langsa dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, sehingga peneliti memberi judul penelitian yaitu **“Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa)”**.

⁹ Hasil wawancara pra-penelitian kepada Suhendra (Pelanggan Produk Telkomsel)

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah dalam penelitian ini yaitu Bagaimana Pengukuran Kinerja PT. Telekomunikasi Kota Langsa jika diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan indikator Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

1.3 Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi masalah dalam penelitian agar pembahasan tidak terlepas dari konsep yang digunakan dalam penelitian sehingga peneliti membatasi masalah dalam penelitian yaitu Pengukuran Kinerja PT. Telekomunikasi Kota Langsa jika diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan indikator Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, untuk mengetahui apakah tujuan dan target perusahaan telah tercapai maka harus diketahui kinerja perusahaan tersebut. Saat ini terdapat alat ukur kinerja perusahaan yang menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang dikenalkan oleh Kaplan dan Norton, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard*

menambahkan beberapa perspektif dalam mengukur kinerja perusahaan. Sehingga terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.¹⁰

Berdasarkan uraian di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian yaitu Bagaimana Analisis Pengukuran Kinerja PT Telekomunikasi Kota Langsa jika menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan indikator Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.5.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui Analisis Pengukuran Kinerja PT Telekomunikasi Langsa jika menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan indikator Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

1.5.2 Manfaat Penelitian

- a. Manfaat teoritis dan akademis, diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan serta dapat digunakan untuk menambah wawasan, pengetahuan, dan pemahaman mengenai judul yang diteliti.

¹⁰ Kaplan Robert S dan David Norton, *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard Translating Strategi Into Action*, (Jakarta: Erlangga, 2010). hlm. 67

- b. Manfaat praktis, diharapkan untuk memberikan manfaat dan pengetahuan yang lebih luas terhadap judul penelitian yang telah diteliti khususnya PT Telekomunikasi Kota Langsa.

1.6 Penjelasan Istilah

a. Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹¹

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.¹²

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan, untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam berorganisasi yang ada pada perusahaan.

¹¹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011), hlm. 25.

¹² Kumalasari, Y. S. 2010. "Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif *Balance Scorecard*", Fakultas Ekonomi Diponegoro.

b. Pengukuran Kinerja

Jika kinerja personel diberi penghargaan, maka kemungkinan kinerja diberi penghargaan akan tinggi, sehingga hal ini menyebabkan tinggi nya usaha personel untuk menghasilkan kinerja.

Pengukuran kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan.¹³

Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur, itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

c. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah metode penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan aspek keuangan dan non keuangan yang ditentukan dalam empat perpekstif yaitu: perpekstif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.¹⁴

1.7 Sistematika Penulisan

Bab I menguraikan secara singkat mengenai isi skripsi, yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

¹³Agnes Sawir, *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kedua, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001), hlm. 35.

¹⁴ Mulyadi, *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer ...*, hlm. 10.

Bab II berisi teori-teori yang diperoleh melalui tinjauan pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian yang telah ditetapkan dan diperoleh melalui penelitian terdahulu.

Bab III menguraikan metodologi penelentian yang digunakan mulai dari jenis penelitian, sumber data penelitian, teknik pengumpulan data, analisa data, dan keabsahan data.

Bab IV menguraikan deskripsi objek penelitian yang relevan dengan masalah yang diteliti, pembasahan penelitian dan juga menguraikan tentang Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT Telekomunikasi Kota Langsa.

Bab V merupakan bab terakhir sekaligus menjadi penutup dari skripsi ini. Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian terhadap Pengukuran Kinerja di PT Telekomunikasi Kota Langsa dengan menggunakan *balanced scorecard*.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja

2.1.1 Definisi Kinerja

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangibile* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik pegawai. Faktor-faktor intrinsik yang mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari pendidikan, pengalaman, motivasi, kesehatan, usia, keterampilan, emosi dan spiritual. Sedangkan faktor ekstrinsik yang

mempengaruhi kinerja pegawai terdiri dari lingkungan fisik dan non fisik, kepemimpinan, komunikasi vertical dan horizontal, kompensasi, kontrol berupa penyeliaan, fasilitas, pelatihan, beban kerja, prosedur kerja, system hukuman dan sebagainya.¹⁵

Selanjutnya, Mangkuprawira mengungkapkan Faktor-faktor tersebut sebagai berikut : a) Faktor Personal, faktor personal pegawai meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu, b) Faktor Kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan, c) Faktor Tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu team, kepercayaan terhadap sesama anggota team, kekompakan, dan keeratan anggota team, d) Faktor Sistem, meliputi system kerja, fasilitas kerja dan infrakstruktur yang diberikan oleh organisasi, kompensasi dan proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi, e) Faktor Kontekstual, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.¹⁶

Kinerja adalah kualitas perilaku yang berorientasi pada tugas dan pekerjaan. Hal ini berarti bahwa kinerja pegawai dalam sebuah organisasi

¹⁵ Mangkuprawira, S., (2008). *Bisnis, Manajemen, dan SDM*. IPB Press, Bogor. hlm.75

¹⁶ *Ibid*

ditentukan oleh sikap dan perilaku pegawai terhadap pekerjaannya dan orientasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut.¹⁷

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.¹⁸

Dari definisi-definisi tersebut kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

2.1.2 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan.¹⁹ Penilaian kinerja adalah alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja dari para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Dalam penilaian kinerja mencakup semua aspek seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai bidang tugas seorang pegawai.²⁰

Penilaian prestasi kinerja merupakan proses organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat

¹⁷Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia.2009), hlm. 27

¹⁸Bernardin & Russel. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico. hlm. 47

¹⁹Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara. hlm. 35

²⁰Idris, Amiruddin. 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish. hlm. 56

memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kinerja sebagai berikut:²¹

a. Perbaiki prestasi kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian: penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan: keputusan penempatan

Promosi, transfer biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan: kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

²¹Afandi, Pandi. 2016 . *Concept & Indicator Human Resources Management ForManagement Researth*. Yogyakarta : Deepublish.

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan: penyimpangan proses staffing

Prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

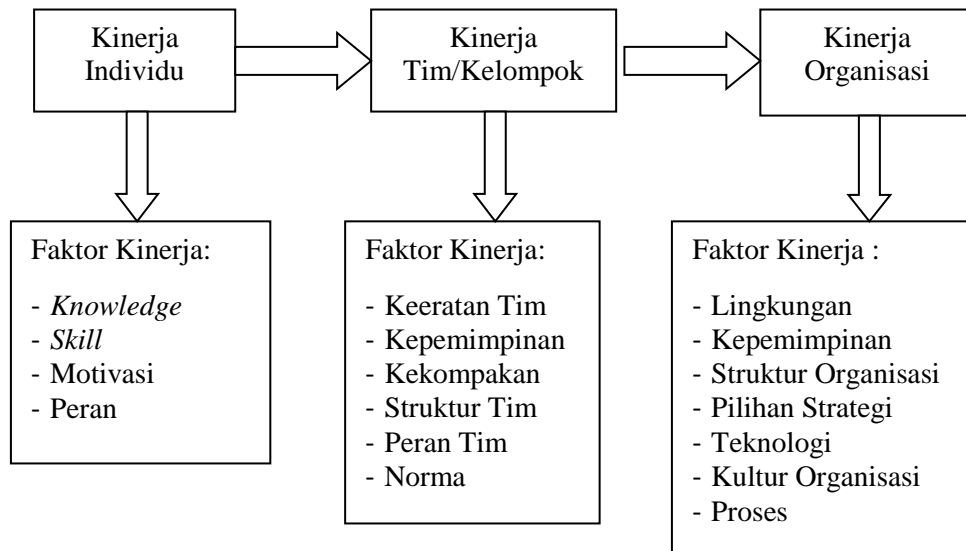
g. Ketidak akuratan informasi

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem manajemen personalia.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Pengaruh kinerja individu dan kelompok terhadap kinerja organisasi dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 2.2

Pengaruh Kinerja Individu dan Kelompok Terhadap Kinerja Organisasi



Sumber: Moeheriono (2012:133)

2.1.3 Aspek Penilaian Kinerja

Dalam penilaian kinerja harus dipertimbangkan sifat individu dan faktor kontribusi pegawai tersebut terhadap organisasi/kelompok seperti inisiatif, semangat, kepercayaan yang mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Penilaian kinerja tersebut dikenal dengan istilah sistem *Grafic Scales*. Dengan demikian, aspek-aspek penilaian kinerja meliputi :²²

- a. Pekerjaan yang dihasilkan
- b. Kerjasama

²² Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang : UB Press. hlm. 26

- c. Inisiatif
- d. Pengetahuan
- e. Kehadiran
- f. Kesetiaan

2.2 Tujuan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Tujuan pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:²³

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihankaryawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

²³ Handoko, Hani. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta. hlm. 56

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2.1 Manfaat Pengukuran Kinerja

Ada beberapa hal yang membuat pengukuran kinerja itu penting. Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :²⁴

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi para pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur, menjadi lebih nyata sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun komitmen untuk melakukan suatu perubahan dengan melakukan evaluasi atas perilaku yang diharapkan tersebut.

2.3 Elemen Pengukuran Kinerja

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain:²⁵

²⁴ *Ibid.*,... hlm. 57

²⁵ Fattah, Hussein. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. (Yogyakarta: Elmatara.2017), hlm. 13

- 1) Menetapkan Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi. Sasaran merupakan tujuan organisasi yang sudah dinyatakan secara eksplisit dengan disertai batasan waktu yang jelas. Strategi adalah cara atau teknik yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran.
- 2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja. Ukuran kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara langsung. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.
- 3) Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan, Sasaran, dan Strategi Organisasi Mengukur tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi adalah membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan. Analisis antara hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja ini menghasilkan penyimpangan positif, penyimpangan negatif, atau penyimpangan nol. Penyimpangan positif berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai serta melampaui indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan negatif berarti pelaksanaan kegiatan belum berhasil mencapai indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan. Penyimpangan nol berarti pelaksanaan kegiatan sudah berhasil mencapai sasaran atau sama dengan indikator dan ukuran kinerja yang ditetapkan.
- 4) Evaluasi Kinerja Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Capaian kinerja organisasi dapat dinilai dengan skala pengukuran tertentu. Informasi capaian

kinerja dapat dijadikan feedback dan rewardpunishment, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

a) Feedback

Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya.

b) Penilaian Kemajuan Organisasi

Pengukuran kinerja yang dilakukan setiap periode waktu tertentu sangat bermanfaat untuk menilai kemajuan yang telah dicapai organisasi. Kriteria yang digunakan untuk menilai kemajuan organisasi ini adalah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai.

c) Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas

Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun stakeholder. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

2.4 Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, indikator kinerja (*performance indicators*) sering disamakan dengan ukuran kinerja (*performance measure*).²⁶ Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria kinerja yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif.²⁷

Adapun indikator kinerja sebagai berikut :²⁸

1). Masukan (input)

Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan untuk menghasilkan keluaran. Indikator ini mengukur jumlah sumber daya seperti anggaran (dana), sumber daya manusia, peralatan, material dan masukan lain, yang dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan. Dengan meninjau distribusi sumber daya, suatu lembaga dapat menganalisis apakah alokasi sumber daya yang dimiliki telah sesuai dengan rencana atrategis yang ditetapkan.

²⁶ Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* : Cetakan Pertama. (Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.2013), hlm. 71

²⁷ *Ibid.*

²⁸ *Ibid.*, hlm. 75

Tolok ukur ini dapat pula digunakan untuk perbandingan (*benchmarking*) dengan lembaga-lembaga yang relevan.

2). Proses (*proces*)

Dalam indikator proses, organisasi merumuskan ukuran kegiatan, baik dari segi kecepatan, ketepatan, maupun tingkat akurasi pelaksanaan kegiatan tersebut. Rambu yang paling dominan dalam proses adalah tingkat efisiensi dan ekonomis pelaksanaan kegiatan organisasi. Efisiensi berarti besarnya hasil yang diperoleh dengan pemanfaatan sejumlah input. Sedangkan yang dimaksud dengan ekonomis adalah bahwa suatu kegiatan dilaksanakan lebih murah dibandingkan dengan standar biaya atau waktu yang telah ditentukan.

3). Keluaran (*output*)

Keluaran adalah suatu yang diharapkan langsung dapat dicapai dari suatu kegiatan yang dapat berupa fisik atau nonfisik. Indikator atau tolok ukur keluaran digunakan untuk mengukur keluaran yang dihasilkan dari suatu kegiatan. Dengan membandingkan keluaran, instansi dapat menganalisis apakah kegiatan telah dilaksanakan sesuai dengan rencana. Indikator keluaran dijadikan landasan untuk menilai kemajuan suatu kegiatan apabila tolok ukur dikaitkan dengan sasaran kegiatan yang terdefinisi dengan baik dan terukur. Oleh karena itu, indikator keluaran harus sesuai lingkup dan sifat kegiatan instansi.

4). Hasil (*outcomes*)

Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah (efek langsung). Pengukuran indikator hasil seringkali rancau dengan indikator keluaran. Indikator hasil lebih utama dari sekedar keluaran. Walaupun produk telah berhasil dicapai dengan baik, belum tentu hasil kegiatan tersebut telah tercapai. Hasil menggambarkan tingkat pencapaian atas hasil lebih tinggi yang mungkin mencakup kepentingan banyak pihak. Dengan indikator hasil, organisasi akan dapat mengetahui apakah hasil yang telah diperoleh dalam bentuk keluaran memang dapat dipergunakan

sebagaimana mestinya dan memberikan kegunaan yang besar bagi masyarakat banyak.

5). Manfaat

Manfaat adalah suatu yang terkait dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan. Indikator manfaat menggambarkan manfaat yang diperoleh dari indikator hasil. Manfaat tersebut baru tampak setelah beberapa waktu kemudian, khususnya dalam jangka menengah dan panjang. Indikator manfaat menunjukkan hal yang diharapkan dapat diselesaikan dan berfungsi dengan optimal (tepat lokasi dan waktu).

6). Dampak (*impack*)

Dampak adalah pengaruh yang ditimbulkan baik positif maupun negatif.

2.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Tercapainya suatu kinerja seseorang atau pekerja karena adanya upaya dan tindakan yang dihasilkan. Upaya tersebut yaitu berupa hasil kerja (kinerja) yang dicapai oleh pekerja. Kinerja dapat dihasilkan dari pendidikan, pengalaman kerja dan profesionalisme. Pendidikan adalah modal dasar dan utama seorang pekerja dalam mencari kerja dan bekerja. Pengalaman dalam bekerja berkaitan dengan masa kerja karyawan, semakin lama seseorang bekerja pada suatu bidang pekerjaan maka semakin berpengalaman orang tersebut, dan apabila seseorang telah mempunyai pengalaman kinerja pada suatu bidang pekerjaan tertentu, maka ia mempunyai kecakapan atas bidang pekerjaan yang ia lakukan. Profesionalisme adalah gabungan dari pendidikan dan pengalaman kerja

yang diperoleh oleh seorang pekerja. Ada beberapa hal untuk membangun mentalitas profesional, salah satunya adalah mentalitas mutu yaitu seorang profesional menampilkan kinerja terbaik yang mungkin, mengusahakan dirinya selalu berada di ujung terbaik (*cutting edge*) bidang keahliannya, standar kerjanya yang tinggi yang diorientasikan pada ideal kesempurnaan mutu.²⁹

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja atau prestasi kerja adalah sebagai berikut :³⁰

- 1). faktor kemampuan (*ability*)
- 2). faktor motivasi (*motivation*)
- 3). faktor kemampuan di dapat dari pengetahuan (*knowledge*)
- 4). keterampilan (*skill*) sedangkan motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) dalam menghadapi situasi kerja.

2.6 Proses Penilaian Kinerja

Dalam proses penilaian kinerja maka harus ditetapkan terlebih dahulu tentang kriteria kerjanya. Dalam menetapkan kriteria kinerja terdapat beberapa kriteria, yaitu:

²⁹ Sinamo, Jansen. *8 Etos Kerja Profesional*. (Jakarta: Institut Dharma Mahardika, 2011), hlm. 92

³⁰ Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.2013), hlm. 56

- a. Ciri-ciri : Ciri-ciri karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk evaluasi.
- b. Perilaku : Ketika hasil dari tugas individu sulit untuk ditentukan, organisasi dapat mengevaluasi perilaku seseorang yang terkait dengan tugas atau kompetensi.
- c. Kompetensi : Kompetensi terdiri dari pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku, dan berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.
- d. Pencapaian tujuan : Jika organisasi mempertimbangkan hasil akhir pencapaian tujuan sebagai suatu hal yang berarti, hasil pencapaian tujuan akan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi untuk dibandingkan dengan standar.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan, Penilaian kinerja kadang-kadang merupakan kegiatan manajer yang paling tidak disukai, dan mungkin ada beberapa alasan untuk perasaan demikian. Tidak semua penilaian kinerja bersifat positif, dan mendiskusikan nilai dengan karyawan yang nilainya buruk bias menjadi tidak menyenangkan. Penilaian kinerja karyawan memiliki dua

penggunaan yang umum didalam organisasi, dan keduanya bisa merupakan konflik yang potensial.³¹

2.7 *Balanced Scorecard*

2.7.1 Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.³² Sementara itu Anthony, Banker, Kaplan, dan Young mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai: “*a measurement and management system that views a business unit’s performance from four perspectives: financial, customer, internal business process, and learning and growth.*”³³

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan

³¹Ambar Tegus Sulistiyarini dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm. 54.

³²Kaplan. P. Norton, *Balanced Scorecard. Translating Strategy Info Action*, (Boston: Harvard Business School Press, 1996), hlm. 130.

³³Anthony, William P., Perrewe, Pamela L, and Kacmar, K. Michele, *Human Resource Management: A Strategic Approach*. (Forth Worth: The Dryden Press, 1999), hlm. 155.

perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *baanced scorecard* dimaksud untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu:³⁴

- a. Bagaimana penampilan perusahaan di mata para pemegang saham ?
(perspektif keuangan).
- b. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ?
(perspektif pelanggan).
- c. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan ? (perspektif proses internal).
- d. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen, meliputi:³⁵

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

³⁴Kaplan. P. Norton, *Balanced Scorecard*...., hlm. 250.

³⁵*Ibid.*, h. 253.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

2.8 Komponen *Balanced Scorecard*

2.8.1 Perspektif Keuangan

Tujuan dari perspektif keuangan menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif lainnya. Setiap ukuran harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat mengingatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran perspektif keuangan harus memainkan peran ganda, yaitu : (1) menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari

strategi dan (2) menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif *scorecard* lainnya.³⁶

Berdasarkan pengukuran kinerja keuangan ini dapat menunjukkan apakah implementasi strategi perusahaan dalam melaksanakannya memberikan peningkatan atau perbaikan. Dari sudut pandang aspek keuangan ini berkaitan dengan masalah profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham, yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan yang diukur dengan arus kas dan memperoleh keberhasilan yang diukur dengan pertumbuhan pendapatan yang diukur dengan peningkatan *market share* per produk dan *return on equity*.

Dengan kata lain dalam perspektif keuangan ini sistem ukuran untuk bisnis adalah keuangan yang merupakan memegang peran penting dalam meraih sukses pertumbuhan berkaitan dengan profit biasanya diukur dengan *return on investment, operating income and cash budget, return on capital employed* atau *added*.³⁷

Sasaran perspektif keuangan ini, antara satu perusahaan dengan perusahaan lain akan berbeda tergantung pada masing-masing *stage a business's life cycle*. Dengan demikian, dijadikannya perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil.

³⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Islami*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 692-693.

³⁷ *Ibid.*, h. 693

Strategi dalam perspektif keuangan ini antara lain :³⁸

- a. *Revenue Growth*, mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai pasar dan pelanggan baru melalui penawaran value added yang tinggi dan harga baru.
- b. *Cost reduction/productivity improvement*, merendahkan direct cost dan mengurangi indirect cost dan menggunakan resources bersama-sama dengan unit bisnis lain.
- c. *Asset utilization/investment strategy*, mengurangi working capital untuk mendukung volume dan bisnis mix, menggunakan resources yang langka dengan efisien, menciptakan bisnis baru untuk kapasitas yang tidak terpakai, menyempurnakan penggunaan aset.

2.8.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan. Kelompok pertama merupakan ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan. Kelompok ini meliputi: (1) pangsa pasar, (2) akuisisi pelanggan, (3) kepuasan pelanggan dan (4) profitabilitas pelanggan.

³⁸*Ibid.*, hlm. 694

Sedangkan kelompok ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja dari hasil pelanggan.³⁹

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya konsumen fokus dan konsumen satisfaction. Perspektif ini merupakan *leading* indikator. jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memerhatikan kebutuhan konsumen. Saat ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, jika satu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, maka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya.

Dalam *balanced scorecard*, untuk tujuan mengukur kepuasan pelanggan manajemen diharapkan mampu menejemahkan misi umumnya ke dalam ukuran yang spesifik, misalnya : *time quality, performance and service, and cost*. Semua ukuran ini memberikan jawaban kepada perusahaan terhadap pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar dapat tercapai. Oleh karena itu indikator perspektif pelanggan dapat meliputi : kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem

³⁹*Ibid.*, h. 694

pilihan publik, sistem informasi pelanggan, sistem keluhan pelanggan dan jaminan mutu.

2.8.3 Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif internal (operasional) dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut. Dalam konteks ini lebih banyak menekankan kepada bagaimana perusahaan mampu memodifikasi atau mengubah baik sebagian maupun secara keseluruhan proses dari kegiatan mereka.

Proses penyesuaian dilakukan dengan tujuan untuk mempertahankan eksistensi mereka. Proses perubahan yang terjadi bisa dilihat berdasarkan dari kegiatan atau aktivitas yang ada ataupun dilihat dari bagaimana masukan ataupun kritik atas proses yang ada dengan tujuan efisiensi.

Dalam proses bisnis internal manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham.⁴⁰

Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif ini yaitu,

⁴⁰*Ibid.*, hlm. 696.

pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih baik memfokuskan pada *variance reports*, sebaliknya dengan pendekatan *balanced scorecard* penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customers and financial objectives*.

Dalam perspektif ini, para eksekutif untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritis, yaitu proses yang mempengaruhi *customer* dan *stakeholders satisfaction*.

2.8.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif terakhir dalam *balanced scorecard* mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat diukur melalui beberapa indikator kompetensi, disiplin dan motivasi.

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang handal.

Adapun pengukuran yang dapat digunakan untuk memotivasi karyawan antara lain :

- a. *The number of suggestion per employee*, yaitu mengukur seberapa besar partisipasi per karyawan dalam mencapai prestasi perusahaan.
- b. *The rate of improvement*, yaitu seberapa besar prestasi per karyawan dalam melakukan perbaikan (melalui total quality management or total quality control) untuk tujuan peningkatan efisiensi operasi perusahaan.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

2.9 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
1.	Sriwahyuni. Analisis <i>Banalced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT	Kualitatif	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum dapat diukur dengan baik dan sempurna karena peningkatan asset tiap tahun masih kecil.

	Semen Bosowa Maros. ⁴¹		Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PT Semen Bosowa Maros dalam memproduksi barangnya secara efisiensi dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran. Dari empat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PT Semen Bosowa Maros sudah cukup baik.
2.	Maya Sari, Tika Arwinda. <i>Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan.</i> ⁴²	Kualitatif	Berdasarkan hasil perhitungan balanced scorecard maka dapat diketahui kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kategori BBB dan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Perspektif financial memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB. Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja financial yang optimal. Perspektif customer memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah dapat

⁴¹ Sri Wahyuni, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros*, Skripsi. Universitas Hasanuddin Makassar. 2011 hlm. 76

⁴² Maya Sari, Tika Arwinda. "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan", *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, Volume 15 No.1/Maret 2015.

			<p>mengoptimalkan kinerja customer dengan melakukan perbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran. Perspektif proses internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah mengoptimalkan proses internal. Perspektif pembelajaran memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan memiliki pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah sangat baik.</p>
3.	<p>Soraya Hanuma. Analisis <i>Bananced Scorecard</i> Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor).</p>	Kualitatif	<p>Hasil analisis yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja PT Astra Honda Motor secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada perspektif keuangan dengan indikator ROI, profit margin, dan operating ratio sudah menunjukkan kinerja yang cukup. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan yang cukup memuaskan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa dengan menggunakan Balance Scorecard dapat memberikan gambaran yang lebih terstruktur dan menyeluruh.</p>
4.	<p>Dicky Setyawan Wicaksono. Pengukuran Kinerja Dengan</p>	Kualitatif	<p>Dalam perspektif Proses Bisnis Internal didapatkan kesimpulan bahwa PT. Expertindo terdapat kenaikan yang walaupun tidak terlalu signifikan. Dapat diketahu</p>

	Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Konsultan (Studi Kasus Di PT. Expertindo). ⁴³		pada divisi marketing yang dimana jumlah prospek yang masuk pada tahun 2015 – 2017 terdapat kenaikan, begitu juga jumlah pengunjung pada laman website juga mengalami kenaikan. Didalam divisi Operasional juga memberikan hasil Sangat Baik untuk setiap aspek. Dalam Pembelajaran dan Pertumbuhan PT. Expertindo mendapat nilai 85% untuk Employee Satisfaction Index. Dari hasil ini membuktikan bahwa perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik terhadap para pegawainya yang dimana ini dapat mendorong produktivitas serta meningkatkan profit.
5.	Feyla Natalia Kesek, Harianto Sabijono, Victorina Z Tirajoh. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT Nenggapratama Internusantara. ⁴⁴	Kualitatif	Perspektif keuangan, bahwa pencapaian pendapatan yang dilihat dari rasio OPM, ROI, dan ROE dari tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami penurunan laba. Hal ini disebabkan akibat banyaknya biaya-biaya yang dikeluarkan sehingga pemegang saham belum mampu mengendalikan biaya untuk mencapai tingkat keuntungan yang maksimal. Perspektif pelanggan, menunjukkan retensi pelanggan PT. Nenggapratama Internusantara menurun dalam mempertahankan pelanggannya. Namun, dari akuisisi pelanggan PT. Nenggapratama Internusantara mampu dalam memperoleh pelanggan baru dan

⁴³ Dicky Setyawan Wicaksono. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Konsultan (Studi Kasus Di PT. Expertindo)*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia. 2018. hlm. 71

⁴⁴ Feyla Natalia Kesek, Harianto Sabijono, Victorina Z Tirajoh. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA* Vol, 8. No. 4 Oktober 2020. hlm. 1111-1118

			kepuasan pelanggan pada PT. Nenggapatama Internusantara mampu menangani keluhan dengan adanya penurunan keluhan pada tahun 2016.
--	--	--	--

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Sriwahyuni berjudul Analisis *Banalced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros, mengungkapkan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja, melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, proses, pertumbuhan, dan pelanggan. Persamaan dalam penelitian ini yaitu sama-sama meneliti tentang *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Maya Sari, Tika Arwinda berjudul Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan. Dengan metode *balanced scorecard* dapat terbukti kinerja karyawan masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Perusahaan menerapkan *balanced scorecard* secara konsisten, karena akan membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang. Persamaan penelitian yaitu

sama-sama meneliti *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian yang di lakukan oleh Soraya Hanuma berjudul *Analisis Banalced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT Astra Honda Motor)*. Dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah pengukur kinerja yang menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perpektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perpektif pelanggan, dan perpektif keuangan. Persamaan dalam penelitian ini sama-sama meneliti *Balanced Scoreard* sebagai pengukur kinerja perusahaan.

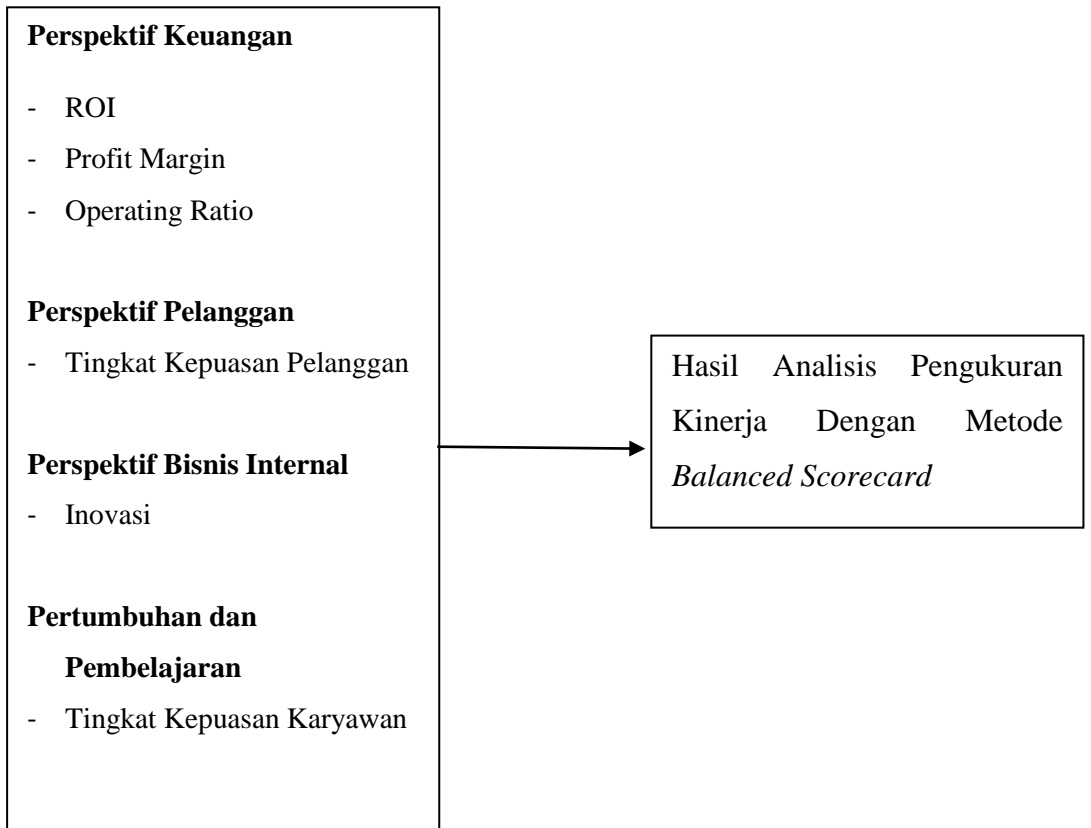
Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Dicky Setyawan Wicaksono berjudul *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Konsultan (Studi Kasus Di PT. Expertindo)*. PT. Expertindo terdapat kenaikan yang walaupun tidak terlalu signifikan. Dapat diketahui pada divisi marketing yang dimana jumlah prospek yang masuk pada tahun 2015 – 2017 terdapat kenaikan, begitu juga jumlah pengunjung pada laman website juga mengalami kenaikan. Persamaan

dalam penelitian yaitu sama-sama meneliti *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

Perbedaan penelitian yang dilakukan oleh Feyla Natalia Kesek, Harianto Sabijono, Victorina Z Tirajoh berjudul Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Nenggapratama Internusantara. PT. Nenggapratama Internusantara mampu dalam memperoleh pelanggan baru dan kepuasan pelanggan pada PT. Nenggapratama Internusantara mampu menangani keluhan dengan adanya penurunan keluhan pada tahun 2016. Persamaan dalam penelitian yaitu sama-sama meneliti *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

2.10 Kerangka Teori

Kerangka teori disusun berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk mengukur kinerja PT Telekomunikasi Kota Langsa melalui pendekatan empat perpekstif. Adapun konsep empat pendekatan perpekstif yaitu: kinerja keuangan, kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal dan kinerja pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk itu kerangka teori dalam penelitian ini sebagai berikut :



Sumber : Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. 2010

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

3.1.1 Jenis/Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dimana penelitian kualitatif sebagai metode ilmiah sering digunakan dan dilaksanakan oleh sekelompok peneliti dalam bidang ilmu sosial, termasuk juga ilmu pendidikan. Sejumlah alasan juga dikemukakan yang intinya bahwa penelitian kualitatif memperkaya hasil penelitian kuantitatif. Penelitian kualitatif dilaksanakan untuk membangun pengetahuan melalui pemahaman dan penemuan. Pendekatan penelitian kualitatif adalah suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia. Pada penelitian ini peneliti membuat suatu gambaran kompleks, meneliti kata-kata, laporan terinci dari pandangan responden dan melakukan studi pada situasi yang alami.⁴⁵

Penelitian kualitatif dilakukan pada kondisi alamiah dan bersifat penemuan. Dalam penelitian kualitatif, peneliti adalah instrument kunci. Oleh karena itu peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas

⁴⁵ Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta: Bandung. hlm. 205

jadi bisa bertanya, menganalisis dan mengkonstruksi objek yang diteliti menjadi lebih jelas. Penelitian ini lebih menekankan pada makna dan terikat nilai.

Hakikat penelitian kualitatif adalah mengamati orang dalam lingkungan hidupnya berinteraksi dengan mereka, berusaha memahami bahasa dan tafsiran mereka tentang dunia sekitarnya, mendekati atau berinteraksi dengan orang-orang yang berhubungan dengan focus penelitian dengan tujuan mencoba memahami, menggali pandangan dan pengalaman mereka untuk mendapat informasi atau data yang diperlukan.

Penelitian kualitatif dimana peran peneliti adalah sebagai instrument kunci dalam mengumpulkan data, dan menafsirkan data. Alat pengumpulan data biasanya menggunakan pengamatan langsung, wawancara, studi dokumen. Sedangkan kesahihan dan keterandalan data menggunakan triangulasi dengan menggunakan metode induktif, hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi.

Penelitian kualitatif digunakan jika masalah belum jelas, untuk mengetahui makna yang tersembunyi, untuk memahami interaksi sosial, untuk mengembangkan teori, untuk memastikan kebenaran data dan meneliti sejarah perkembangan. Mengingat bahwa penelitian ini bertujuan untuk memahami dan memaknai berbagai fenomena yang ada atau yang terjadi dalam kenyataan sebagai ciri khas penelitian kualitatif, dalam hal ini bagaimana Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Langsa.

Selain itu seperti yang dinyatakan oleh Moleong, metode kualitatif dilakukan dengan beberapa pertimbangan, pertama menyesuaikan metode kualitatif lebih mudah apabila berhadapan dengan kenyataan ganda; kedua, metode ini menyajikan secara langsung hubungan antara peneliti dengan responden; ketiga, metode ini lebih peka dan lebih dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama dan terhadap pola-pola nilai yang dihadapi.⁴⁶

Bogdan dan Taylor menjelaskan bahwa metodologi penelitian kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.⁴⁷ Dalam penelitian kualitatif seorang peneliti berbicara langsung dan mengobservasi beberapa orang, dan melakukan interaksi selama beberapa bulan untuk mempelajari latar, kebiasaan, perilaku dan ciri-ciri fisik dan mental orang yang diteliti. Bogdan dan Biklen mengemukakan bahwa karakteristik dari penelitian kualitatif adalah: (1) alamiah, (2) data bersifat deskriptif bukan angka-angka, (3) analisis data dengan induktif, dan (4) makna sangat penting dalam penelitian kualitatif.⁴⁸

Penelitian Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Langsa relevan dengan

⁴⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000) cet. 18, hlm.5

⁴⁷ *Ibid.*

⁴⁸ Robert C. Bogdan and Sari Knop Biklen, *Qualitative Research for Education* (London: Allyn & Bacon, Inc, 1982), hlm. 28

menggunakan penelitian kualitatif karna memenuhi karakteristik penelitian kualitatif, terutama dalam hal pengungkapan data secara mendalam melalui wawancara, observasi dan kajian dokumen terhadap apa yang dilakukan para informan.

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Telekomunikasi Kota Langsa berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Langsa. Penelitian ini direncanakan selesai pada bulan Mei 2022.

3.3 Sumber Data Penelitian

Arikunto menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan sumber data adalah “subyek darimana data diperoleh”.⁴⁹ Sumber data dalam penelitian ini di klasifikasikan menjadi tiga bagian, yaitu sumber data yang berupa orang (*Person*), sumber data yang berupa tempat atau benda (*Place*), dan sumber data berupa simbol (*Paper*), yang cocok untuk penggunaan metode dokumentasi.⁵⁰

Person yaitu sumber data yang bisa memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara. Yang menjadi sumber data dalam

⁴⁹ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Cet. 13, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), hlm. 29

⁵⁰ Ahmad Tanzeh, *Dasar-dasar Penelitian*, (Surabaya: Elkaf, 2006), hlm. 131

penelitian ini adalah karyawan PT Telekomunikasi Kota Langsa dan pihak lain yang terlibat.

Place yaitu sumber data yang darinya dapat diperoleh gambaran tentang situasi dan kondisi yang berlangsung berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian. Sumber data ini tentunya adalah PT Telekomunikasi Kota Langsa yang menjadi lokasi penelitian.

Paper yaitu sumber data yang menyajikan tanda-tanda berupa huruf, angka, gambar atau simbol-simbol lain. Data ini dapat diperoleh melalui dokumen yang berupa buku, majalah, papan pengumuman, dan dokumen lain yang diperlukan.

Adapun data penelitian ini diperoleh dari :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan atau yang memakai data tersebut. data yang diperoleh melalui wawancara atau kuesioner.⁵¹ Dalam penelitian ini data primer diambil dari karyawan PT Telekomunikasi Kota Langsa.

Data primer juga dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok. Hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan dan hasil pengujian data primer bisa didapat melalui survey dan metode observasi.

⁵¹ Ahmad Tanzeh, *Dasar-dasar Penelitian.*, hlm. 54

Adapun menurut Lofland seperti yang dikutip oleh Moleong, “sumber data primer dalam penelitian ini yaitu kata-kata dan tindakan”. Berkaitan dengan hal ini jenis datanya dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, sumber data tertulis.⁵²

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang tidak secara langsung dikumpulkan oleh orang yang berkepentingan. Data sekunder dapat berupa bukti catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip. Adapun data sekunder dalam penelitian ini adalah:

- a) Data lisan, berupa keterangan dari informan, responden terpercaya yang diperoleh dari tehnik wawancara, diantaranya:
- b) Dokumenter, berupa informasi dari PT Telekomunikasi Kota Langsa
- c) Kepustakaan, berupa buku-buku yang bisa melengkapi dan memperjelas data dalam penelitian ini.

Sumber data ini sangat diperlukan oleh peneliti, guna memperoleh data yang lengkap dan berkualitas, sebab suatu data tidak akan diperoleh tanpa adanya sumber data pemilihan dan penentuan sumber data tidak didasarkan pada banyak sedikitnya jumlah informan, tetapi berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan data. Selain itu sumber data juga harus berada dalam situasi yang wajar (*natural setting*), tidak dimanipulasi oleh angket dan tidak dibuat-buat sebagai kelompok eksperimen.⁵³ Dengan kata lain,

⁵² Lexi J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif...*, hlm. 157

⁵³ Husaini Usman & Purnomo Setiady Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009), hlm. 99

sumber data tersebut diambil dalam situasi yang alami, apa adanya dan tanpa rekayasa.

Sumber penelitian ini didapat di PT Telekomunikasi Kota Langsa yang dijadikan sebagai narasumber. Dan juga dari hasil kegiatan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu hal yang sangat penting bagi sebuah penelitian sehingga data yang diperoleh benar-benar sesuai dengan judul yang telah ditentukan. Pengertian pengumpulan data menurut pendapat Nazir yang dikutip oleh Ahmad Tanzeh adalah prosedur yang sistematis dan standart untuk memperoleh data yang diperlukan. Perlu dijelaskan bahwa pengumpulan data dapat dikerjakan berdasarkan pengalaman. Memang dapat dipelajari metode-metode pengumpulan data yang lazim digunakan, tetapi bagaimana mengumpulkan data dilapangan dan bagaimana menggunakan teknik tersebut dilapangan. Seperti yang diungkapkan oleh Prof. Dr Sugiyono bahwa dari segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi (pengamatan), *interview* (wawancara), kuesioner (angket), dokumentasi dan gabungan dari keempatnya.⁵⁴

Untuk memperoleh data yang berkaitan dengan pembahasan “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi

⁵⁴ Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,... hlm. 225

Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa)”, maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

a. Observasi Partisipan

Observasi Partisipan adalah suatu proses yang alami, di mana kita semua sering melakukannya, baik secara sadar maupun tidak. Hal yang terpenting adalah tidak semua apa yang dilihat disebut observasi. Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan jalan pengamatan dan pencatatan secara sistematis, logis, objektif dan rasional mengenai fenomena. Data yang diperoleh adalah untuk mengetahui sikap dan perilaku manusia, benda mati atau gejala alam. Kelebihan observasi adalah data yang diperoleh lebih dapat dipercaya karena dilakukan pengamatan sendiri.⁵⁵

Dalam penelitian ini, peneliti mengacu pada proses observasi *participant* (pengamatan berperan serta) yaitu dengan cara peneliti melibatkan secara langsung dan berinteraksi pada kegiatan yang dilakukan oleh subyek penelitian dalam lingkungannya, selain itu juga mengumpulkan data secara sistematis dalam bentuk catatan lapangan. Teknik ini dilakukan dengan jalan mengadakan pengamatan secara sistematis terhadap objek, baru kemudian dilakukan pencatatan setelah penelitian itu. Metode observasi ini digunakan oleh peneliti untuk mengamati situasi PT Telekomunikasi Kota Langsa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode Balanced Scorecard.

⁵⁵ Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*,... hlm. 224

b. Wawancara Secara Mendalam

Wawancara secara mendalam merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui percakapan dan tanya jawab, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan responden untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan wawancara adalah untuk memperoleh informasi secara langsung, menyelami dunia pikiran dan perasaan seseorang, membuat suatu konstruksi kejadian dan pengalaman yang telah lalu dan memproyeksikan suatu kemungkinan yang diharapkan akan terjadi di masa yang akan datang.⁵⁶

Wawancara mendalam secara umum adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman wawancara, pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relative lama. Dengan demikian, kekhasan wawancara mendalam adalah keterlibatannya dalam kehidupan informan.

Menurut Sutrisno Hadi, metode interview adalah metode untuk mengumpulkan data dengan jalan Tanya jawab sepihak yang dikerjakan secara sistematis dan berlandaskan pada penyelidikan, pada umumnya dua orang atau lebih hadir secara fisik dalam proses Tanya jawab.⁵⁷

⁵⁶ *Ibid*

⁵⁷ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Andi Offset, 1989), Jilid II, hlm.

Pada penelitian ini peneliti melakukan wawancara langsung yaitu pada karyawan PT Telekomunikasi Kota Langsa.

c. Dokumentasi

Yaitu metode pengumpulan data, dengan cara mencari data atau informasi, yang sudah dicatat atau dipublikasikan dalam beberapa dokumen yang ada, seperti buku induk, buku pribadi dan surat-surat keterangan lainnya. Suharsimi Arikunto berpendapat bahwa : “Metode dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip buku, surat kabar, majalah, prasasti, metode cepat, legenda dan lain sebagainya”.⁵⁸

Dokumen juga merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan gambar, karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk karya misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film dan lain-lain.

3.5 Subyek/Informan Penelitian

Subjek penelitian terdiri dari informan dan responden penelitian. Informan adalah subyek penelitian tidak langsung yang menjadi sumber informasi yang kemudian mengarahkan peneliti kepada responden penelitian. Sedangkan responden penelitian adalah subyek penelitian yang menjadi sumber informasi langsung. Ukuran responden ditentukan atas dasar teori kejenuhan dimana titik terjenuh berada pada saat data baru

⁵⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi VI, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010), hlm. 231

tidak lagi memberi tambahan informasi wawasan terhadap pertanyaan peneliti.

Penetapan informan dilakukan dengan beberapa pertimbangan atau persyaratan yang ditetapkan peneliti. Syarat tersebut adalah :

1. Memiliki jabatan yang dapat memberikan informasi.
2. Lama bekerja \pm 3 tahun.
3. Memahami kondisi di PT Telekomunikasi Kota Langsa.

Berdasarkan ketetapan tersebut, maka peneliti berhasil menemukan informan yang dirasa memenuhi persyaratan tersebut, mereka adalah:

Tabel 3.1
Nama Responden Penelitian

No	Nama Responden	Alamat	Jabatan	Posisi Dalam Penelitian
1.	Zulhelmi	Langsa	Pimpinan	Responden
2.	Nila Herdiani	Langsa	Sales Marketing	Responden
3.	Vithayani Sunarto	Langsa	Sales Marketing	Responden
4.	Alfonso Parningotan Gultom	Langsa	Head of Representative Office	Responden

3.6 Teknik Analisa Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke unit-unit, menyusun ke dalam pola dan membuat

kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.⁵⁹

Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, *data display*, dan verifikasi:

a. *Data Reduction* (Reduksi Data)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Sehingga data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

b. *Data Display* (Penyajian Data)

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk tabel, grafik, pictogram, dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisasikan, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah dipahami.

c. Verifikasi

Langkah ketiga ini merupakan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan

⁵⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 244.

mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

3.7 Teknik Keabsahan Data

Pengecekan keabsahan data pada dasarnya merupakan bagian yang sangat penting dan tidak bisa dipisahkan dari penelitian kualitatif. Adapun teknik keabsahan data sebagai berikut:⁶⁰

a. Perpanjangan Keikutsertaan

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar belakang penelitian. Dengan perpanjangan keikutsertaan, penulis akan banyak mempelajari kebudayaan, dapat menguji ketidak benaran informasi yang diperkenalkan oleh distorsi, baik yang berasal dari diri sendiri maupun dari responden dan membangun kepercayaan subyek. Dengan demikian, penting sekali arti perpanjangan keikutsertaan penelitian guna berorientasi dengan situasi juga guna memastikan apakah konteks itu dipahami dan dihayati.

⁶⁰ Sugiyono, *Metodelogi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung Alfabeta, 2009) hlm. 269-277.

b. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan berarti mencari konsistensi interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau itu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

c. Trigulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Diluar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dengan kata lain, triangulasi adalah suatu pendekatan terhadap pengumpulan data dengan mengumpulkan bukti secara seksama dari berbagai sumber yang berbeda-beda, alat yang berbeda maupun perspektif teori yang berbeda. Seperti triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu.⁶¹

1. Trigulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kreabilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. penelitian ini peneliti melakukan wawancara dengan beberapa narasumber untuk memperoleh data dan atau keterangan yang valid.

⁶¹ *Ibid.*,... hlm. 270

Adapun narasumber yang akan diwawancarai karyawan PT Telekomunikasi Kota Langsa.

2. Triangulasi teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kreabilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada narasumber yang sama dengan teknik yang berbeda dalam penelitian ini, peneliti melakukan dua kali wawancara kepada setiap narasumber untuk memperoleh data yang valid. Semakin sama jawaban dari narasumber, maka semakin valid dan semakin tinggi keabsahan data tersebut.

3. Triangulasi waktu

Triangulasi waktu untuk menguji kreabilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada narasumber yang sama dengan waktu yang berbeda. Dalam penelitian ini peneliti melakukan dua kali wawancara kepada narasumber untuk memperoleh data yang valid. Semakin sama jawaban dari narasumber tersebut, berarti semakin valid dan semakin tinggi keabsahan data tersebut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Telekomunikasi merupakan perusahaan milik Badan Usaha Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang informasi dan komunikasi. 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).⁶²

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. 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

⁶² Telkom.[http:// intra.telkom.co.id/berita/sejarah-telkom.htm](http://intra.telkom.co.id/berita/sejarah-telkom.htm).

Indonesia berdasarkan PP No 25 Tahun 1991. 1995 Penawaran Umum perdana 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*.⁶³

Kerjasama Operasi (KSO) mulai diimplementasikan pada 1 Januari 1996 di wilayah Divisi Regional I Sumatra 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.⁶⁴

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 (WTTEL) dan secara *de facto* meresmikan

⁶³ *Ibid.*

⁶⁴ *Ibid.*

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.⁶⁵

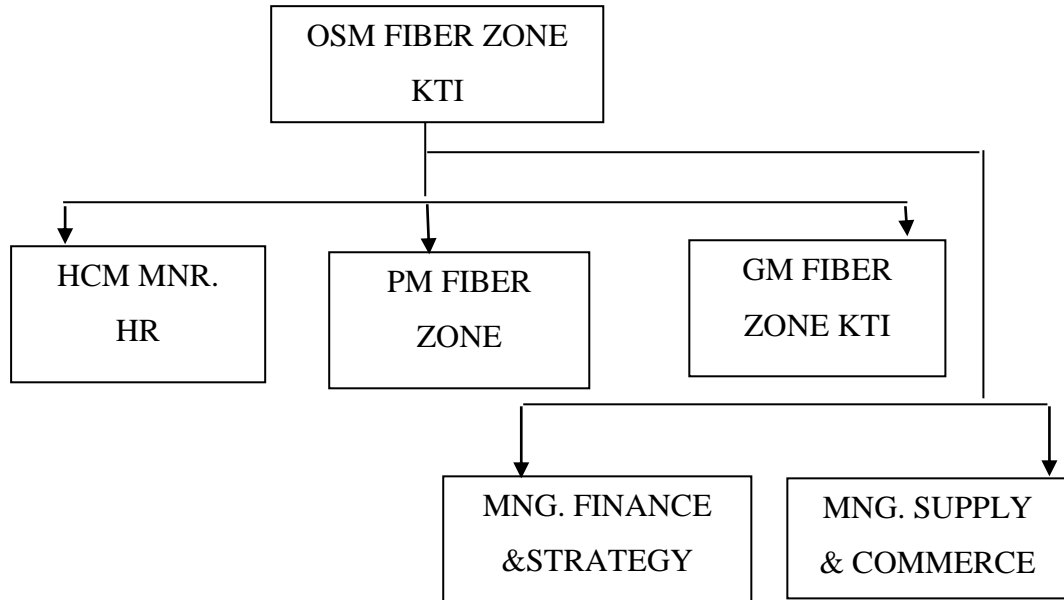
Adapun beberapa divisi yang tersedia di PT. Telekomunikasi antara lain:

- 1) Divisi Regional I, Sumatera.
- 2) Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya
- 3) Divisi Regional II, Jakarta dan sekitarnya.
- 4) Divisi Regional III, Jawa Barat.
- 5) Divisi Regional IV, Jawa Tengah dan Yogyakarta.
- 6) Divisi Regional V, Jawa Timur.
- 7) Divisi Regional VI, Kalimantan.
- 8) Divisi Regional VII, Kawasan timur Indonesia (Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Papua).⁶⁶

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibid.*

4.2 Struktur Organisasi



Sumber : PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa, 2022

4.3 Tugas

1. Tugas OSM Fiber Zone KTI

Tugas OSM fiber zone KTI yaitu mengawasi pengembangan kinerja dari HCM manager HR, PM Fiber Zone Construction KTI, GM Fiber Zone KTI.

2. Tugas HCM Manager HR Personalia

- a) Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) Tugas ini dikaitkan dengan bagaimana cara perekrutannya, seleksi, dan penempatan sumber daya manusia yang dibutuhkan.

- b) Pengembangan (*Development*) Mengembangkan kemampuan atau keterampilan karyawan dengan cara mengadakan pelatihan yang diperlukan untuk prestasi kerja yang tepat.
- c) Pemeliharaan (*Maintenance*) Menjaga keutuhan tenaga kerja yang memiliki kemauan dan kemampuan bekerja serta memiliki prestasi kerja yang tinggi.
- d) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*) Memutuskan hubungan kerja mengembalikannya kedalam masyarakat.

3. PM Fiber Zone Contruction KTI

Tugas dari PM Fiber Zone Contruktion KTI yaitu mengawasi pembangunan struktur jaringan dari beberapa area.

4. GM Fiber Zone KTI

Tugas dari GM Fiber Zone KTI yaitu mengawasi penjualan produk, Maintenance / kerusakan / gangguan jaringan, dan pasanga baru.

5. *Manager Finance dan Strategi*

- a) Mengkoordinasikan dan mengontrol perencanaan, pelaporan, serta pembayaran kewajiban pajak perusahaan agar efisien, akurat, tepat waktu, dan sesuai dengan peraturan pemerintah yang berlaku.
- b) Merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran perusahaan, serta mengontrol penggunaan anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana secara epektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.

- c) Merencanakan dan mengkoordinasikan pengembangan sistem serta prosedur keuangan dan mengontrol pelaksanaannya untuk memastikan semua proses dan transaksi keuangan berjalan dengan tertib dan teratur.
 - d) Merencanakan, mengkoordinasi, dan mengontrol arus kas perusahaan (*cash flow*), terutama pengelolaan piutang dan utang. Sehingga, hal ini dapat memastikan ketersediaan dana untuk oprasional perusahaan dan kondisi keuangan dapat tetap stabil.
 - e) Merencanakan dan mengkonsolidasikan perpajakan seluruh seluruh perusahaan untuk memastikan efisiensi biaya dan kepatuhan terhadap peraturan perpajakan.
6. Tugas *Manager Supply dan Commerce*
- a) Memimpin bidang atau departemen pemasaran beserta seluruh sumber daya yang dimiliki.
 - b) Mengarahkan departemen pemasaran untuk mencapai produktivitas maksimal seefisien dan seefektif mungkin.
Menetapkan sasaran penjualan
 - c) Mengontrol setiap aktivitas penjualan yang dilakukan agar sesuai dengan perencanaan yang telah disusun dan tercapainya tujuan.⁶⁷

⁶⁷ PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. HCM Manager HR Personalia, 2022

4.4 Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk

a) Visi

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

b) Misi

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

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengukuran Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard*.

Industri bisnis pertelekomunikasian saat ini yang semakin kompetitif di era globalisasi mengakibatkan suatu perubahan yang besar dalam persaingan, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia serta antar perusahaan. Perusahaan maupun organisasi yang mampu memuaskan serta memenuhi kebutuhan konsumen, serta mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* saja yang mampu bertahan dan bersaing pada era globalisasi ini.

Perkembangan dunia industri telekomunikasi sangatlah pesat dan dituntut untuk bersaing dengan industri-industri pesaing baru yang datang. Secara umumnya dalam pengukuran kinerja di beberapa perusahaan telah

dilakukan, namun dari beberapa perusahaan masih banyak pengukuran kinerja dengan menggunakan laporan keuangan sebagai alat ukurnya. Namun demikian masih banyak kekurangan dalam penilaian kinerja hanya mengandalkan laporan keuangan saja.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting karena mampu memberikan informasi yang dapat digunakan dalam mengevaluasi dan mengembangkan kinerja. Tanpa adanya pengukuran kinerja yang kompleks, sulit untuk menilai apakah perusahaan telah mencapai tujuannya dan mengalami peningkatan kinerja dari segala aspek setiap tahunnya. Pengukuran kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan semata tanpa memperhitungkan perspektif-perspektif lainnya di dalam perusahaan.⁶⁸

Untuk mengatasi masalah mengenai kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan tidak menghiraukan kinerja non keuangan, maka dibuatlah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan mengukur non keuangan. Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep *Balanced scorecard* yang dibuat oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 adalah suatu metode penilaian kinerja dengan mengukur aspek keuangan dan non keuangan di

⁶⁸ Mulyadi. *Balanced scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* (Jakarta : Salemba Empat.2001), hlm. 72

dalamnya dengan menyesuaikan pada strategi dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.⁶⁹

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan (*Financial Perspektif*), perspektif pelanggan (*Customer Perspektif*), perspektif proses usaha internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth (infrastructure) perspective*).

a. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan, seperti laba bersih dan ROI (*Return On Investment*) karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam organisasi yang mencari laba. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan.

Hasil wawancara peneliti kepada informan Zulhelmi Pimpinan PT Telekomunikasi Kota Langsa sebagai sebagai berikut :

“Selama memasuki perkembangan bisnis telekomunikasi atau terhadap produk unggulan yang kita ketahui saat ini selain Telkomsel banyak industri pertelekomunikasian menyebabkan persaingan dikalangan masyarakat untuk memilih produk tersebut. Hal ini juga berdampak pada minat pelanggan terhadap telekomuniasi dan juga berdampak pada manajemen keuangan kami. Sebelum produk-produk selain telkomsel bermunculan

⁶⁹ Kaplan, Robert S. dan David P. Norton, 1992. *The Balanced scorecard-Measures That Drive Performance*, *Harvard Business Review*: hlm. 71-79.

produk telkomsel ini sangat diminati oleh masyarakat, sebab kecepatannya diatas rata-rata dan jaringannya pun sampai ke penjuru desa terpencil. Namun dengan munculnya produk-produk baru barulah telkomsel mengalami kendala diantaranya dari segi pendapatan juga, ditambah lagi banyak outlet yang bisa melakukan pembayaran tagihan bukan hanya di PT. Telekomunikasi Indonesia. Dari sinilah kami perlu menggunakan teori-teori yang kami miliki agar dari sisi keuangan tetap terjaga, oleh sebab itu kami juga terus memberdayakan karyawan yang ada untuk melakukan promosi produk yang dimiliki oleh telkomsel”.⁷⁰

Dari hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa tolak ukur keuangan adalah penting. Akan tetapi, tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Tolak ukur nonkeuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). *Balanced scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolak ukur kinerja yang *multiple* baik keuangan maupun non keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan.

b. Perpektif Pelanggan

Perspektif pelanggan difokuskan pada bagaimana organisasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Suatu organisasi juga harus memberikan insetif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. *Bill Mariot* mengatakan “*Take care of your employee and they take care of your customer*”.

⁷⁰ Hasil wawancara kepada Zulhelmi (Pimpinan) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februsi 2022. Pukul : 10.15-11.20 WIB

Hasil wawancara peneliti kepada informan Nila Herdiani Rangkuti sales marketing sebagai berikut :

“Persaingan bisnis memang membuat kita untuk terus meningkatkan kinerja karyawan, agar perusahaan untuk tetap dapat bertahan. Untuk itu perusahaan harus dapat menggunakan strateginya salah satunya mempertahankan pelanggan. Dengan adanya sumberdaya berkualitas yang dimiliki oleh perusahaan maka perusahaan tersebut akan tetap bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis. Industri Telekomunikasi atau SIM Card yang diproduksi oleh perusahaan PT Telekomunikasi Tbk ini dalam mempertahankan pelanggannya salah satunya dengan memberikan promo-promo yang menarik dan tentunya menambah kecepatan jaringan agar pelanggan merasa puas dan kemudian perusahaan juga sering memberikan promosi-promosi harga, promosi pemasangan jaringan wifi dan lain sebagainya. Inilah salah satu kinerja yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan di masa persaingan industri”.⁷¹

Dari hasil wawancara di atas peneliti menyimpulkan bahwa dari perspektif pelanggan atau mempertahankan pelanggan perusahaan tentunya harus mengikuti persaingan yang sedang terjadi sebab salah satu mempertahankan pelanggan terhadap kualitas produk yang diberikan kepada pelanggan merupakan tugas dari perusahaan. Tolok ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan memenuhi harapan pelanggan atau bahkan meyenangkannya. Tolok ukur retensi atau loyalitas pelanggan menunjukkan bagaimana baiknya perusahaan berusaha mempertahankan pelanggannya.

⁷¹ Hasil wawancara kepada Nila Herdiani Rangkuti (Sales Marketing) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 11.20-12.30 WIB

c. Perspektif proses usaha internal

Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik. Hubungan pemasok adalah kritikal untuk keberhasilan, khususnya dalam usaha eceran dan perakitan manufakturing. Perusahaan dapat berhenti berproduksi apabila terjadi masalah dengan pemasok.

Hasil wawancara peneliti terhadap informan Vathayani Sunarto sales marketing sebagai berikut :

“Dalam meningkatkan kualitas baik itu produk maupun layanan, karyawan tentunya memberikan masukan ataupun ide-ide atau gagasan kepada perusahaan agar perusahaan dapat berkembang. Ide merupakan harga yang tak ternilai harganya bagi perusahaan, sebab dengan persaingan bisnis di industry pertelekomunikasian ini setiap karyawan harus aktif untuk dapat memberikan masukan maupun ide agar perusahaan tetap bertahan dalam menghadapi pesaing”.⁷²

Dari hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa dalam menghadapi persaingan bisnis tentunya perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawan terutama dalam mengembangkan ide maupun produk. Seorang karyawan yang dapat memberikan masukan atau ide bagi perusahaan akan memberikan dampak besar bagi perusahaan. Sehingga perusahaan dapat berkembang dan pelanggan dapat menerima produk-produk yang dihasilkan oleh PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.

⁷² Hasil wawancara kepada Vathayani Sunarto (Sales Marketing) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 14.15-14.40 WIB

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memfokuskan pada kemampuan manusia. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Kepuasan karyawan mengakui bahwa moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi.

Hasil wawancara terhadap informan Alfonso Parningotan Gultom sebagai berikut :

“Semangat kinerja karyawan salah satunya dipengaruhi oleh pemberian insentif, kepuasan kinerja terhadap pimpinan. Pemberian insentif merupakan suatu dorongan yang kuat untuk mencapai tujuan perusahaan, hal ini dapat dilihat misalnya dari tingkat kinerja karyawan dengan pencapaian target. Perusahaan juga harus melihat kepada karyawan yang sudah mencapai targetnya dan memberikan reward atau pemberian insentif agar para karyawan mempertahankan kinerjanya”.⁷³

Dari hasil wawancara diatas peneliti menyimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sangatlah penting dilakukan oleh perusahaan, sebab disinilah perusahaan dapat menilai prestasi kinerja karyawan dengan melampaui target yang sudah ditentukan dan perusahaan dapat memberikan insentif ataupun penghargaan. Selanjutnya retensi karyawan mengakui bahwa karyawan mengembangkan modal intelektual khusus organisasi dan merupakan aktiva non keuangan yang

⁷³ Hasil wawancara kepada Alfonso Parningotan Gultom (Head of Representatif Office) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 15.10-15.45 WIB

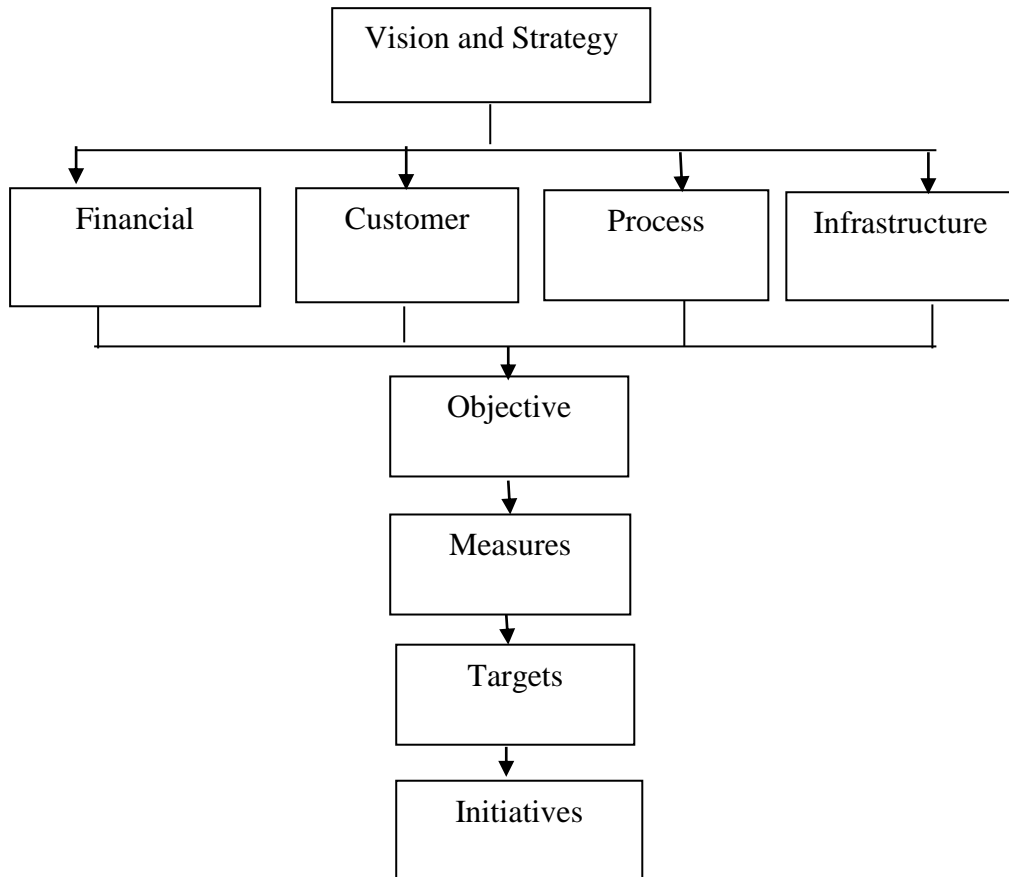
bernilai bagi perusahaan. Produktivitas karyawan mengakui pentingnya keluaran per karyawan, keluaran dapat diukur dalam arti tolak ukur fisik seperti halaman yang diproduksi, atau dalam tolak ukur keuangan, seperti pendapatan per karyawan, laba per karyawan.

4.5.2 Analisa Penulis

Setiap organisasi maupun perusahaan pasti mempunyai target pencapaian yang diinginkan dari kinerjanya. Guna mencapai target tersebut perlu adanya pengukuran-pengukuran dalam penilaian kinerjanya. Begitu pula kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa yang semakin dituntut untuk memberikan pelayanan secara profesional seperti organisasi bisnis walaupun bersifat non profit. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan misi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Adapun proses penjabaran *Balanced Scorecard* sebagai berikut :



4.5.3 Perbandingan Peneliti Dengan Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Sriwahyuni berjudul Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros, mengungkapkan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja,

melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, proses, pertumbuhan, dan pelanggan.

Selanjutnya penelitian dilakukan oleh Maya Sari, Tika Arwinda berjudul *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan*. Dengan metode *balanced scorecard* dapat terbukti kinerja karyawan masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik. Perusahaan menerapkan *balanced scorecard* secara konsisten, karena akan membantu perusahaan dalam mengukur kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangannya saja tetapi juga mempertimbangkan kinerja dari aspek non keuangan sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi yang tepat sebelum melakukan tindakan jangka panjang. Persamaan penelitian yaitu sama-sama meneliti *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Hilda Safitri berjudul *Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa)*. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa bahwa penilaian menggunakan *balanced scorecard* sangat mempermudah perusahaan untuk dapat mengetahui kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Bagi perusahaan, tidak sederhana dan mudah untuk mengaplikasikan konsep *balanced scorecard* dalam perusahaannya.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti, dapat disimpulkan hasil penelitian berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa) sebagai berikut :

- a. Pengukuran kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sangatlah efektif, sebab dengan menggunakan pendekatan *metode balanced scorecard* perusahaan dapat menjalankan sesuai dengan visi dan misinya.
- b. Semakin berkembang dengan pesat dunia bisnis pertelekomunikasian, hendaknya PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu pada perspektif proses usaha internal perusahaan dapat meningkatkan pengetahuan terhadap produk sehingga perusahaan dapat bertahan dengan pesaing-pesaing lainnya.
- c. *Balanced scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hendaknya perusahaan memberikan penghargaan berupa insentif

kepada karyawan yang dapat mencapai target dalam memberikan profit yang lebih besar kepada perusahaan.

5.2 Saran

- a. Sebagai perusahaan yang sudah berkembang PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa hendaknya dalam meningkatkan kinerja karyawan terus memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan.
- b. Untuk mempertahankan pelanggan atau kepuasan terhadap pelanggan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa sering melakukan promosi sesuai dengan kebutuhan konsumen.
- c. *Balanced Scorecard* merupakan metode pendekatan yang sangat baik digunakan oleh perusahaan, untuk itu dalam meningkatkan kinerja perusahaan terus menggunakan metode *balanced scorecard* agar dapat mengetahui tolak ukur perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2011),
- Agnes Sawir, *Analisa Kinerja Keuangan dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kedua, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001),
- Afandi, Pandi. 2016 . *Concept & Indicator Human Resources Management For Management Research*. Yogyakarta : Deepublish.
- Ambar Tegus Sulistiyarini dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Konsep, teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik)*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003),
- Anthony, William P., Perrewe, Pamela L, and Kacmar, K. Michele, *Human Resource Management: A Strategic Approach*. (Forth Worth: The Dryden Press, 1999),
- Bernardin & Russel. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Diterjemahkan oleh Bambang Sukoco. Bandung: Armico.
- Dicky Setyawan Wicaksono. *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Jasa Konsultan (Studi Kasus Di PT. Expertindo)*. Skripsi. Universitas Islam Indonesia. 2018.
- Fattah, Hussein. 2017. *Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Yogyakarta: Elmatara.
- Feyla Natalia Kesek, Harianto Sabijono, Victorina Z Tirajoh. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada PT Nenggapratama Internusantara. *Jurnal EMBA* Vol, 8. No. 4 Oktober 2020.
- Hardiyanto. Y, Achmad Holil Noor Ali dan Her Arsa Pambudi, 2005, "Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT Semen

Gresik”, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember.

Handoko, Hani. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.

Idris, Amiruddin. 2016. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish

Kaplan, Robert S. Dan David P. Norton. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanceed Scorecard*. (Jakarta: Erlangga.2010),

Kumalasari, Y. S. 2010. “Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif *Balance Scorecard*”, Fakultas Ekonomi Diponegoro.

Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000) cet. 18,

Mulyadi, *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. (Yogyakarta: STIE YKPN.2010),

Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: Ghalia Indonesia.2009),

Mahsun, Mohamad. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Cetakan Pertama*. (Yogyakarta : Penerbit BPFE-Yogyakarta.2013),

Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya.2013),

Maya Sari, Tika Arwinda. “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Jamsostek Cabang Belawan”, *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, Volume 15 No.1/Maret 2015.

- Robert C. Bogdan and Sari Knop Biklen, *Qualitative Research for Education* (London: Allyn & Bacon, Inc, 1982),
- Riniwati, Harsuko. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Malang : UB Press.
- Sapardianto. 2013. "Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. Trustco Insan Mandiri Samarinda)," *Ejournal Administrasi Bisnis*, Jurnal Vol 1 (2), 94-10
- Sinamo, Jansen. *8 Etos Kerja Profesional*. (Jakarta: Institut Dharma Mahardika, 2011),
- Sri Wahyuni, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Pada PT Semen Bosowa Maros*, Skripsi. Universitas Hasanuddin Makassar. 2011
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Cet. 13, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006),
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. (Alfabeta: Bandung.2016),
- Telkom.[http:// intra.telkom.co.id/berita/sejarah-telkom.htm](http://intra.telkom.co.id/berita/sejarah-telkom.htm).
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Islami*,(Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2009),
- Wibisono, Dermawan. *Manajemen Kinerja Perusahaan* . (Jakarta: Erlangga.2011),

SUMBER LAIN

Hasil wawancara kepada Zulhelmi (Pimpinan) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 10.15-11.20 WIB

Hasil wawancara kepada Nila Herdiani (Sales Marketing) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 11.20-12.30 WIB

Hasil wawancara kepada Vathayani Sunarto (Sales Marketing) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 14.15-14.40 WIB

Hasil wawancara kepada Alfonso Parningotan Gultom (Head Representative Office) PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Kota Langsa. Tanggal 15 Februari 2022. Pukul : 15.10-15.45 WIB

SURAT KEPUTUSAN
DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LANGSA
NOMOR 394 TAHUN 2021
T E N T A N G
PENETAPAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA PRODI MANAJEMEN KEUANGAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LANGSA

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LANGSA;

- Menimbang : a. Bahwa untuk kelancaran Penyusunan Skripsi mahasiswa Prodi Manajemen Keuangan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Langsa, maka dipandang perlu menunjuk Pembimbing Skripsi;
- b. Bahwa yang namanya tercantum dalam surat keputusan ini dipandang perlu dan cakap serta memenuhi syarat untuk ditunjuk dalam tugas tersebut;
- c. Untuk maksud tersebut di atas, dipandang perlu ditetapkan dalam surat keputusan.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi;
2. Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 2009 Tentang Dosen;
3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
4. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 146 Tahun 2014 Tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Zawiyah Cot Kala Langsa Menjadi Institut Agama Islam Negeri Langsa;
5. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 10 Tahun 2015 Tanggal 12 Februari 2015 Tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Langsa;
6. Keputusan Menteri Agama RI Nomor B.II/3/17201, tanggal 24 April 2019, tentang Pengangkatan Rektor Institut Agama Islam Negeri Langsa Masa Jabatan Tahun 2019-2023;
7. Keputusan Menteri Agama RI Nomor 140 Tahun 2019, tanggal 09 Mei 2019, tentang Pengangkatan Dekan dan Wakil Dekan pada Institut Agama Islam Negeri Langsa Masa Jabatan Tahun 2019-2023;
8. DIPA Nomor : 025.04.2.888040/2021, Tanggal 23 November 2020.
- Memperhatikan: Hasil Seminar Proposal Mahasiswa Prodi Manajemen Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam tanggal 17 September 2021.

MEMUTUSKAN:

- Menetapkan : **Dr. Iskandar, MCL** sebagai Pembimbing I dan **Rifyal Dahlawy Chalil, S.E.I, M.Sc** sebagai Pembimbing II untuk Penulisan Skripsi Mahasiswa atas nama **Hilda Syahfitri**, Nomor Induk Mahasiswa (NIM) :4032017080, dengan Judul Skripsi : "**Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Telkom Langsa)**".
- Ketentuan : a. Masa bimbingan Skripsi maksimal 1 (Satu) Tahun terhitung mulai tanggal Keputusan ini sampai dengan pendaftaran Sidang Munaqasyah Skripsi;
- b. Masa Bimbingan kurang dari 1 (Satu) Tahun apabila masa studi telah berakhir;
- c. Setiap Bimbingan harus mengisi Lembar Konsultasi yang tersedia;
- d. Penyelesaian Skripsi yang melewati masa studi berlaku ketentuan tersendiri;
- e. Masa Studi Program Strata Satu (S1) adalah 7 (Tujuh) Tahun;
- f. Kepada Pembimbing I dan Pembimbing II tidak diperkenankan untuk merubah judul skripsi yang telah ditetapkan dalam SK, kecuali melalui proses pembahasan ulang dan harus berkoordinasi dengan Ka. Prodi Manajemen Keuangan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Langsa;
- g. Selama melaksanakan tugas ini kepada Pembimbing I dan Pembimbing II diberikan honorarium sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada Institut Agama Islam Negeri Langsa;
- h. Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dan apabila terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini maka akan dilakukan perbaikan sebagaimana mestinya.

Kutipan Surat Keputusan ini diberikan kepada yang bersangkutan untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : Langsa
Pada Tanggal : 07 Oktober 2021 M
30 Shafar 1443 H


Dekan,
Iskandar

Tembusan :

1. Ketua Jurusan/Prodi Manajemen Keuangan Syariah FEBI IAIN Langsa;
2. Pembimbing I dan II;
3. Mahasiswa yang bersangkutan.



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI LANGSA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**

Jln. Meurandeh – Kota Langsa – Aceh, Telepon 0641) 22619 – 23129; Faksimili(0641) 425139;
Website: www.febi.iainlangsa.ac.id

SURAT KETERANGAN

Nomor: B/672/In.24/LAB/PP.00.9.07/2022

Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri

Langsa menerangkan bahwa mahasiswa dengan identitas berikut:

NAMA : Hilda Syahfitri

NIM : 4032017080


PROGRAM STUDI : Manajemen Keuangan Syariah

JUDUL SKRIPSI : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Telekomunikasi Kota Langsa)

Dinyatakan sudah memenuhi syarat batas maksimal plagiasi kurang dari 35% pada naskah skripsi yang disusun. Surat Keterangan ini digunakan sebagai prasyarat untuk mengikuti sidang munaqasyah.

Langsa, 25 Juli 2022

Kepala Laboratorium FEBI


Mastura, M.E.I

NIDN. 2013078701

SURAT KETERANGAN
Nomor : Tel. 03/ UM000/DC1-B3060700/2022

Bersamaan dengan surat ini, PT Telkom Kandatel Langsa menerangkan bahwa :

Nama : HILDA SYAHFITRI
NIM : 4032017080
Program Studi : Manajemen Keuangan Syariah
Universitas : IAIN Langsa

Ybs sudah menyelesaikan Praktek Kerja Lapangan di Kantor Telkom Kandatel Langsa sejak tanggal 23 Mei 2022 s/d 27 Mei 2022 dengan hasil *Memuaskan*

Demikian surat keterangan ini dibuat agar dapat dipergunakan dengan sebaik-baiknya

Langsa, 30 Mei 2022
Asisten Manager Unit Support Telkom
Langsa

Telkom
Indonesia

MERI NOFIANTI
NIK.810028

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Nama : Hilda Syahfitri
Tempat, Tanggal Lahir : Cilegon, 17 Januari 1999
Agama : Islam
Alamat : Gampong Jawa Muka II. Gg. Antara
Nomor Hp /WA : 0895 0121 9588
Pendidikan : 1. SD Negeri 3 Cilegon
2. SMP Negeri 2 Langsa
3. SMA Negeri 3 Langsa
4. IAIN Langsa 2017-2022
Pengalaman : Magang di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN)
Hobi : 1. Dengar Musik
2. Membaca
Motto Hidup : “ Jika Mereka Bisa, Aku Pasti Bisa”