



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENERAPAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. TELKOM INDONESIA
TBK PUSAT**

Skripsi

Diajukan oleh
Gita Melania Utami
022118172

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2022



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENERAPAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. TELKOM INDONESIA
TBK PUSAT**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)

Ketua Program Studi Akuntansi
(Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA.,
CCSA., CA., CSEP., QIA., CFE., CGCAE)



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENERAPAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. TELKOM INDONESIA
TBK PUSAT**

Skripsi

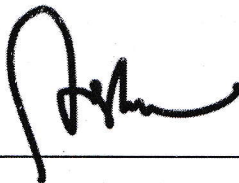
Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari Sabtu , tanggal 23 Juli 2022

Gita Melania Utami
022118172

Disetujui

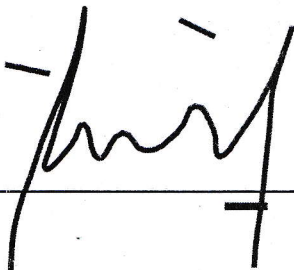
Ketua Penguji Sidang

(Dr. Siti Maimunah, S.E., M.Si., CPSP., CPMP.,
CAP)



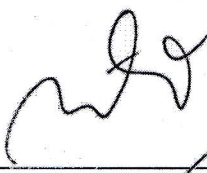
Ketua Komisi Pembimbing

(Dr. Arief Tri Hardiyanto,
Ak., MBA., CMA., CCSA.,
CA., CSEP., QIA., CFE.,
CGCAE)



Anggota Komisi Pembimbing

(Dr. Retno Martanti
Endah L, S.E., M.Si.,
CMA., CAPM., CAP)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Gita Melania Utami

NPM : 022118172

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum di ajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 24 sept 2022



Gita Melania Utami

0221 18 172

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2022)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

GITA MELANIA UTAMI, 022118172, Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat. Di bawah bimbingan ARIEF TRI HARDIYANTO dan RETNO MARTANTI ENDAH LESTARI, 2022.

Balanced scorecard yaitu kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan diantara keuangan dan non-financial, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Dimana, pada *balanced scorecard* ini memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja perusahaan yaitu sebuah prestasi kerja yang sudah dicapai oleh suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu untuk tetap bertahan dalam era pasar bebas dan beroperasi secara terus-menerus menjalankan Susaha. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh keempat perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Pusat.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk pada divisi *service operation* (DSO), dengan teknik *convenience sampling* sehingga didapatkan sebanyak 64 karyawan. Metode penelitian ini adalah verifikatif dengan metode *explanatory survei*. Data diuji dengan memasukkan SPSS versi 26.0 dengan menggunakan statistik deskriptif dan uji kualitas data.

Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang sangat baik, pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik, pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik, pada pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik, serta pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara bersama-sama menunjukkan kinerja yang sangat baik.

Kata kunci: *balanced scorecard*, kinerja

PRAKATA

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian ini menyangkut mata kuliah Akuntansi Manajemen dengan judul “ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN PENERAPAN BALANCED SCORECARD PADA PT. TELKOM INDONESIA TBK PUSAT”. Proposal penelitian ini disusun dengan maksud untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari bahwa proposal penelitian ini tidak mungkin akan terselesaikan apabila tanpa adanya dukungan, bantuan, bimbingan, serta nasihat dari berbagai pihak selama penyusunan proposal penelitian ini. Pada kesempatan kali ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih setulusnya kepada :

1. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
2. Bapak Dr. Arief Tri Hardiyanto, Ak., MBA., CMA., CCSA.,CA., CSEP., QIA., CFE., CGCAE, selaku Ketua Program Studi Akuntansi dan ketua komisi pembimbing serta Ibu Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si., CMA.,CAPM., CAP, selaku Wakil Dekan I Bidang Akademik dan Kemahasiswaan dan anggota komisi pembimbing atas segala bimbingan, arahan, serta saran yang diberikan sehingga proposal ini dapat diselesaikan dengan baik.
3. Seluruh karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat terutama divisi DSO yang telah memberikan izin serta waktunya untuk bantuan yang telah diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan proposal penelitian ini.
4. Seluruh staff pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama penulis menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Kedua orang tua penulis, Alm. Asep Fajar Budyana dan Almh. Ani Sumartini yang selalu memberikan kasih sayang serta doa yang merupakan anugerah terbesar dalam hidup penulis.

6. Kakak penulis, Amanda Indah Lestari yang telah memberikan dukungan, saran, serta doa kepada penulis.
7. Teman-teman saya yaitu Isti Azhari Putri Suntian serta Ray Ibrahim Arraqi yang telah memberikan saran serta dukungannya kepada penulis.
8. Teman-teman di Universitas Pakuan yaitu Nadya, Tiara, Adel, dan Hayati yang telah berjuang bersama serta selalu memberikan dukungannya dalam keadaan apapun.
9. Kucing-kucing saya moy, pao, ibey, dan pici yang selalu memberikan semangat kepada penulis.

Bogor, 25 April 2022

Penulis

Gita Melania Utami

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN	iii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iv
LEMBAR HAK CIPTA	v
ABSTRAK	vi
PRAKATA.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
BAB I.....	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	4
1.2.1 Identifikasi Masalah	4
1.2.2 Perumusan Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Maksud Penelitian.....	5
1.3.2 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.4.1 Kegunaan Praktis.....	6
1.4.2 Kegunaan Akademis	6
BAB II.....	7
TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Akuntansi Manajemen	7
2.1.1 Sejarah perkembangan akuntansi manajemen.....	7
2.1.2 Proses Akuntansi Manajemen	8
2.2 <i>Balanced scorecard</i>	8
2.2.1 Sejarah <i>balanced scorecard</i>	9
2.2.2 Keunggulan <i>Balanced scorecard</i>	10
2.2.3 Manfaat <i>Balanced scorecard</i>	10
2.2.4 Tolak Ukur pada <i>Balanced scorecard</i>	11
2.3 Kinerja	15
2.3.1 Pengukuran kinerja	16
2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	17

2.4.1	Penelitian Sebelumnya.....	17
2.4.2	Kerangka Pemikiran.....	29
METODE PENELITIAN.....		30
3.1	Jenis Penelitian.....	30
3.2	Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian.....	30
3.2.1	Objek penelitian	30
3.2.2	Unit Analisis	30
3.2.3	Lokasi penelitian	31
3.3	Jenis data dan sumber data.....	31
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	31
3.5	Metode Penarikan Sampel	33
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	34
3.7	Metode Pengolahan/Analisis Data	35
3.7.1	Perspektif Keuangan.....	36
3.7.2	Perspektif Pelanggan	37
3.7.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	39
3.7.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	40
3.7.5	Uji Kualitas Data.....	41
BAB IV.....		43
HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN.....		43
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	43
4.1.1	Sejarah dan Perkembangan Perusahaan.....	43
4.1.2	Struktur Organisasi	45
4.2	Hasil Pengumpulan Data.....	46
4.2.1	Deskripsi Profil Responden.....	47
4.3	Analisis Data.....	51
4.3.1	Uji Kualitas Data.....	51
4.5	Pembahasan.....	67
4.5.1.	Perspektif Keuangan.....	67
BAB V		72
KESIMPULAN DAN SARAN		72
5.1	Kesimpulan.....	72
5.2.	Saran	73
DAFTAR PUSTAKA.....		75
LAMPIRAN.....		78

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	31
Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert.....	34
Tabel 3.3 Kategori Penilaian Balanced Scorecard.....	34
Tabel 3.4 Bobot Perspektif Balanced Scorecard.....	34
Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert.....	36
Tabel 3.5 Mutu Kelas Interval	37
Tabel 3.6 Instrumen Skala Likert.....	38
Tabel 3.7 Mutu Kelas Interval	38
Tabel 3. 8 Instrumen Skala Likert.....	39
Tabel 3.9 Mutu Kelas Interval	40
Tabel 3. 10 Instrumen Skala Likert.....	40
Tabel 3.11 Mutu Kelas Interval	41
Tabel 4. 1 Hasil Pengumpulan Data.....	46
Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	47
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia.....	48
Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	49
Tabel 4.5 Responden Menurut Jabatan Saat Ini.....	50
Tabel 4.6 Hasil Uji Perspektif keuangan.....	52
Tabel 4.7 Hasil Uji Perspektif Pelanggan	52
Tabel 4. 8 Hasil Uji Perspektif Proses Bisnis Internal	53
Tabel 4.9 Hasil Uji Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	53
Tabel 4.10 Hasil Realibilitas Perspektif Keuangan.....	55
Tabel 4.11 Hasil Realibilitas Perspektif Pelanggan	55
Tabel 4.12 Hasil Realibilitas Perspektif Proses Bisnis Internal	56
Tabel 4.13 Hasil Realibilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	56
Tabel 4. 14 Instrumen Skala Likert.....	57
Tabel 4.15 Mutu Kelas Interval	57
Tabel 4.16 Perspektif Keuangan	58
Tabel 4.17 Mutu Kelas Interval	60
Tabel 4.18 Perspektif Pelanggan.....	60
Tabel 4.19 Mutu Kelas Interval	62

Tabel 4.20 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	62
Tabel 4.21 Mutu Kelas Interval	64
Tabel 4.22 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	64
Tabel 4.23 Hasil Penilaian Kinerja Menurut Balanced Scorecard.....	65

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kinerja Keuangan PT Telkom Indonesia Tbk.....	3
Gambar 2.1 Kerangka Pikiran.....	29
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	46
Gambar 4.2 Pie Chart Hasil Pengumpulan Data.....	46
Gambar 4.3 Pie Chart Responden Menurut Jenis Kelamin.....	47
Gambar 4.4 Pie Chart Responden Berdasarkan Usia.....	48
Gambar 4.5 Pie Chart Responden Menurut Pendidikan Terakhir.....	49
Gambar 4.6 Pie Chart Responden Menurut Jabatan	51

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada saat ini, jaman sudah berubah semakin berkembang. Segala sesuatu telah berubah menjadi lebih canggih. Apalagi, kini dunia terutama Indonesia sedang dilanda pandemi covid-19. Semua orang melakukan transaksi maupun komunikasi menggunakan digital sehingga, banyak perusahaan terutama pada bidang telekomunikasi berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik. Oleh karena itu, dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang lebih baik daripada sebelumnya, yaitu sebuah metode yang dapat menilai secara keseluruhan.

Metode pengukuran kinerja yang umum ialah metode pengukuran kinerja bersumber pada pendekatan tradisional dimana pada pendekatan ini memandang serta memperhitungkan kinerja dari sudut pandang keuangan saja. Dimana, kinerja keuangan merupakan salah satu faktor yang menunjukkan efektivitas dan efisien suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Persaingan bisnis yang semakin ketat menuntut setiap perusahaan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan agar tidak kehilangan kepercayaan dari masyarakat dan investor. (Fhraswati et al., 2018).

Namun nyatanya, area bisnis yang terus tumbuh dan semakin kompleks menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek *non-financial*nya juga bagi sebuah perusahaan. Pengukuran keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Namun, dilihat dari berbagai aspek seperti pelayanan yang diberikan oleh perusahaan itu sendiri kepada para pelanggan.

Ada beberapa pengukuran kinerja lain yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Salah satunya adalah menggunakan metode pengukuran kinerja OKR (*Objectives & Key Results*). Metode pengukuran kinerja OKR ini memiliki tujuan yang sama dengan *Balanced scorecard*, yaitu sama-sama memiliki tujuan untuk membantu sebuah perusahaan mencapai sasaran yang diinginkan. Namun, pada metode OKR (*Objectives & Key Results*) memiliki prioritas hanya pada 3 bulan saja dan OKR (*Objectives & Key Results*) ini hanya

memfokuskan pada sasaran dalam jangka pendek. OKR ini lebih cocok untuk dipakai pada perusahaan startup dikarenakan fokus utamanya yang pendek sehingga lebih mudah untuk perubahan lingkungan.

Karena perspektif OKR (*Objective Results*) ini hanya memiliki prioritas setiap 3 bulan saja maka pada metode OKR (*Objectives & Results*) ini tidak memandang dengan luas dan lengkap. Terdapat beberapa aspek yang penting untuk ditinjau namun dikarenakan sasaran OKR (*Objectives & Results*) ini hanya dalam jangka pendek sehingga ada aspek lain yang tertinggal seperti kinerja keuangan, kepuasan pelanggan serta internal proses dan pengembangan sumber daya manusia untuk kelancaran perusahaan.

Namun, pada perusahaan yang lebih besar maka disarankan untuk menggunakan metode pengukuran kinerja yang lebih sistematis dan komprehensif. Salah satunya adalah metode *Balanced scorecard*. Dikarenakan, pada metode pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki sasaran fokus kerja selama 1 tahun ataupun lebih sehingga sistem manajemen yang ada pada *balanced scorecard* dapat membawa kesuksesan perusahaan itu sendiri. Selain itu, metode *balanced scorecard* ini menilai kinerja tidak hanya dari sisi keuangannya saja namun menilai pada sisi keuangan dan *non-financialnya*. Sehingga, metode *balanced scorecard* ini ada dalam urutan paling atas pada sistem manajemen yang paling banyak digunakan oleh perusahaan.

Salah satu perusahaan badan umum milik negara (BUMN) yang bergerak di bidang telekomunikasi adalah PT. Telkom Indonesia. Pada kondisi pandemi covid-19 ini, mulai muncul pesaing yang merambah kancahnya pada bidang telekomunikasi. Contohnya, PT. PLN Persero yang menyediakan produk internet bernama *Icon+* melalui anak perusahaannya PT Indonesia Comnets Plus. Oleh karena itu, PT. Telkom Indonesia haruslah memperhatikan dan terus meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat mempertahankan bisnisnya dan mencapai tujuannya yaitu menciptakan posisi terdepan.

Visi PT. Telkom Indonesia yaitu “ menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat”. Dengan artian, PT. Telkom Indonesia ini ingin menjadi pilihan utama bagi masyarakat di Indonesia dalam bidang telekomunikasi. Sehingga, untuk mewujudkan visi PT. Telkom Indonesia ini, dibutuhkannya

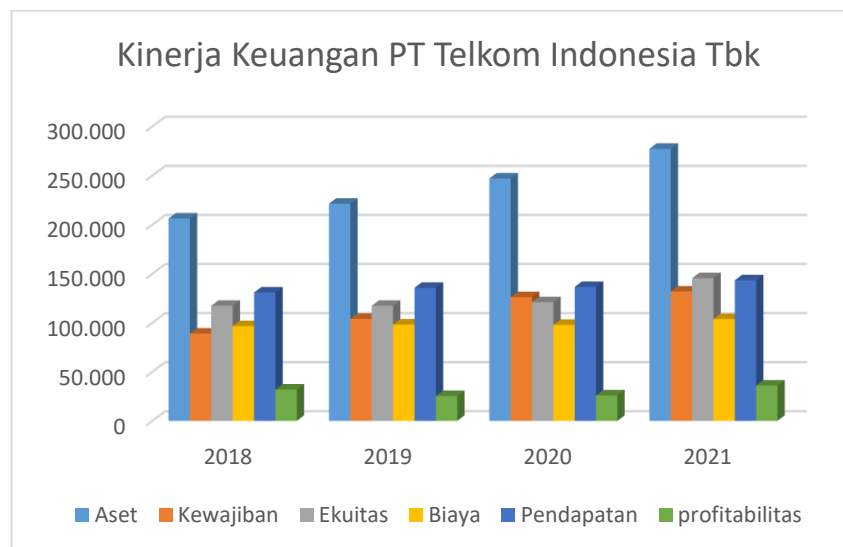
penilaian kinerja perusahaan yang efektif. Penilaian kinerja ini sangat penting karena akan mengukur sejauh mana kinerja perusahaan yang sudah diterapkan. Sehingga, metode *balanced scorecard* ini merupakan metode pengukuran kinerja yang tepat digunakan oleh PT. Telkom Indonesia.

PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat mulai secara resmi menerapkan penilaian kinerja dengan menggunakan metode OKR (*Objectives & Key Results*). Dimana, metode OKR (*Objectives & Key Results*) ini diterapkan menjadi basis dalam penilaian kinerja manajemen di PT. Telkom Indonesia dengan fokus prioritas kerja selama 3 bulan kedepan. Berbeda dengan metode *balanced scorecard* yang fokus prioritas kerjanya selama 1 tahun bahkan lebih.

Pada masa pandemi ini, PT. Telkom memiliki kinerja keuangan yang dapat dibidang baik dan dapat bertahan dalam pandemi covid-19. Padahal, perusahaan dengan bidang telekomunikasi di Indonesia tidak hanya PT. Telkom saja. Salah satunya adalah PT. Indosat Tbk. Namun pada tahun 2020 PT. Indosat Tbk tidak mampu menampung efek dari pandemi covid-19 yang terjadi di Indonesia sehingga mengalami kerugian sebesar Rp 716,72 Milyar daripada tahun sebelumnya.

Berikut grafik yang menunjukkan kinerja keuangan PT. Telkom Indonesia Tbk pada masa pandemi :

Gambar 1.1 Kinerja Keuangan PT Telkom Indonesia Tbk



Sumber : (<https://www.idx.co.id>)

Sehingga jika dilihat dari grafik diatas maka dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan PT. Telkom Indonesia Tbk pada masa pandemi tidak mengalami kerugian yang tampak signifikan.

Namun, menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan Amanda selaku staff admin PT. Telkom Indonesia Tbk pusat yaitu kinerja *non-financial* PT. Telkom Indonesia Tbk pusat pada saat ini sudah baik namun masih bisa ditingkatkan untuk lebih baik daripada saat ini. Dikarenakan masih ada beberapa keluhan pelanggan tentang bagaimana pelayan yang diberikan oleh PT. Telkom Indonesia Tbk pusat. (wawancara,2021)

Sebaiknya kinerja *non-financial* PT. Telkom Indonesia Tbk pusat ini perlu dilakukan pengukuran serta perbaikan kembali dikarenakan pada saat ini perusahaan saling berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggannya.

Dikutip dari www.idxchannel.com Direktur Keuangan dan Manajemen Risiko Telkom, Heri Supriadi mengatakan, dampak positif transformasi digital yang Telkom lakukan tak akan membuat Perseroan berpuas diri. Pihaknya berkomitmen terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanan serta produk digital bagi seluruh lapisan masyarakat.

"Telkom selalu berupaya mendukung perwujudan kedaulatan digital Indonesia melalui fokus kerja pada ranah digital connectivity, digital platform, dan digital services. Pemenuhan kebutuhan digital ini harus dilakukan demi mewujudkan visi Indonesia Maju 2045," ujar Heri dalam Public Expose Live 2021, Senin (6/9/2021).

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menyusun skripsi dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan *Balanced scorecard* Pada PT. Telkom Indonesia tbk pusat"

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Semakin besar perusahaan semakin sulit untuk mengontrol kinerja perusahaan. Dimana, saat ini penilaian kinerja bukan hanya berfokus pada keuangan saja akan tetapi pada keuangan dan *non-financial*. Perusahaan dituntut untuk selalu

meningkatkan kinerjanya, oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk selalu melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan. Maka, untuk melihat sejauh mana kinerja perusahaan, diperlukan untuk menerapkan metode *balanced scorecard* pada pengukuran kinerja perusahaan. Dimana, dalam metode *balanced scorecard* terdapat 4 aspek penting yang didalamnya tidak hanya mencakup keuangan saja namun *non-financial* juga.

1.2.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan. Maka, rumusan masalah pada penelitian ini yaitu :

1. Bagaimanakah kinerja dalam perspektif keuangan pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat?
2. Bagaimanakah kinerja dalam perspektif pelanggan pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat?
3. Bagaimanakah kinerja dalam perspektif proses bisnis internal pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat?
4. Bagaimanakah kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat?
5. Bagaimanakah kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis kinerja dengan penerapan *balanced scorecard*.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Pusat apabila dinilai dengan *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan proses pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan khususnya pada PT. Telkom Indonesia Tbk dalam hal kinerja perusahaan dengan cara penerapan *balanced scorecard* yang berpaku pada aspek keuangan maupun *non-financial* yaitu pada aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan dalam pembelajaran.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Kegunaan akademis dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman lebih tentang *balanced scorecard* dalam kajian ilmu ekonomi akuntansi pada umumnya dan khususnya bagi akuntansi manajemen.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan, informasi tersebut dapat berupa kebijakan-kebijakan yang tidak di publikasikan untuk pihak eksternal. (Hariyani, 2018)

Sedangkan akuntansi manajemen menurut *chartered institute of management accountants* (CIMA), akuntansi manajemen adalah “proses identifikasi, pengukuran, akumulasi, analisis, penyusunan, interpretasi, dan komunikasi informasi yang digunakan oleh manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan pengendalian dalam suatu entitas dan untuk memastikan sesuai dan akuntabilitas penggunaan sumber daya tersebut. Akuntansi manajemen juga meliputi penyusunan laporan keuangan untuk kelompok non-manajemen seperti pemegang saham, kreditur, badan pengatur dan otoritas pajak” (istilah resmi CIMA).

Akuntansi manajemen memiliki peran yang penting dalam perusahaan, yaitu untuk membantu para pihak internal dalam mengambil keputusan. (Hariyani, 2018)

2.1.1 Sejarah perkembangan akuntansi manajemen

Sekitar tahun 1880 perusahaan manufaktur di Amerika mulai berkonsentrasi dalam pengembangan teknologi produksi yang berkapasitas besar. Para manajer pada perusahaan metal telah mengembangkan prosedur untuk menghitung *relevant product cost*. Produk ini digunakan untuk menganalisis produktivitas dan laba suatu produk.

Tetapi seiring berkembangnya pemikiran akuntansi maka setelah tahun 1914 tersebut mulai hilang dari praktik akuntansi perusahaan. Setelah perubahan peraturan akuntansi keuangan pada masa setelah perang dunia pertama yang

mempunyai dampak berkurangnya informasi akuntansi yang bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja bawahan dalam perubahan besar.

Sampai tahun 1920, semua manajer percaya pada informasi yang berhubungan dengan proses produksi utama, transaksi dan yang menghasilkan jumlah nominal pada laporan keuangan. Setelah tahun 1925, informasi yang digunakan manajer menjadi sederhana dan banyak perusahaan manufaktur di Amerika telah mengembangkan prosedur akuntansi manajemen seperti saat ini. Akuntansi manajemen mengalami masa perkembangan yang pesat dengan perannya sebagai pendamping akuntansi keuangan pada sekitar tahun 1980.

Pada tahun 1990 banyak ditemukan bahwa praktek akuntansi manajemen tradisional sudah tidak mampu melayani kebutuhan manajerial.

Kalkulasi biaya produk yang lebih akurat akan berguna dan yang menjelaskan rinci penggunaan masukan, dibutuhkan untuk memungkinkan manajer meningkatkan kualitas, produktifitas dan mengurangi biaya. Berbagai usaha dilakukan untuk mengembangkan sistem akuntansi manajemen baru yang dapat memenuhi kebutuhan lingkungan ekonomi saat ini.

Contoh hal yang menyebabkan perubahan akuntansi manajemen yaitu kemajuan teknologi informasi. Dimana, pada perkembangan teknologi informasi ini akan menyebabkan dunia menjadi tanpa batas, batas-batas antar negara menjadi semakin tidak jelas dan semakin luas perdagangan bebas di seluruh dunia dan persaingan global yang terjadi.

2.1.2 Proses Akuntansi Manajemen

Proses akuntansi manajemen dapat dikembangkan dengan menggunakan metode :

- 1) Planning struktur manajemen merupakan proses penyederhanaan struktur
- 2) Menggunakan cross fungsional team merupakan proses saling isi menurut keahlian dan kekuatan antara tim yang terlibat.
- 3) Menyampaikan informasi secara cepat dan tepat merupakan teknik penyaringan informasi yang relevan.

2.2 *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton dalam sri wahyuni *balanced scorecard* merupakan suatu system manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur.

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

Maka, pengertian yang sederhana dari *balanced scorecard* yaitu kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan diantara keuangan dan *non-financial*, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal.

Balanced scorecard menyediakan tujuan yang strategis ke dalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced scorecard* ini merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif dari berbagai aspek.

Dimana, pada pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* ini yaitu untuk mengukur suatu perusahaan dengan empat perspektif, yaitu :

1. Perspektif keuangan;
2. Perspektif pelanggan;
3. Perspektif proses bisnis internal dan;
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2.2.1 Sejarah *balanced scorecard*

Awalnya, diciptakannya *balanced scorecard* adalah untuk mengatasi tentang masalah kelemahan sistem pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan kepada ukuran finansial saja dan menghiraukan ukuran *non-financialnya*. Sistem yang hanya berfokus kepada finansial saja akan menyulitkan perusahaan untuk terus berkembang.

Balanced scorecard akan terus berkembang dan mengalami penyempurnaan. Metode ini lalu disempurnakan dan dapat dipakai dalam sistem manajemen dalam membangun proses pembelajaran perusahaan.

Sehingga, terus dikembangkan dan dapat dipakai sebagai alat merumuskan strategi dan melakukan perubahan.

Balanced scorecard inipun semakin populer karena terbukti dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

2.2.2 Keunggulan *Balanced scorecard*

Menurut Mulyadi, keunggulan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategik yaitu mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut : (Hariyani, 2018)

1). Komprehensif

Sebelumnya cakupan dalam perencanaan strategik hanya terbatas pada perspektif keuangan saja namun pada *balanced scorecard* meluas pada perspektif non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang menghasilkan manfaat seperti :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambung.
- b. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2). Koheren

Pada *balanced scorecard* diwajibkan untuk membangun hubungan sebabakibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Dalam perspektif *non-financial*, setiap sasaran strategik yang ditetapkan haruslah mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan.

3). Berimbang

Untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan maka harus ada keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh perencanaan strategik.

4). Terukur

Balanced scorecard mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Keterukuran sasaran strategik oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

2.2.3 Manfaat *Balanced scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton manfaat *balanced scorecard* bagi perusahaan yaitu :
(Hariyani, 2018)

- 1). Menjelaskan serta mengintegrasikan strategi dan visi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
- 2). Meningkatkan efektivitas manajemen dalam mengambil keputusan dengan melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan *non-financial* (pelanggan, proses bisnis internal, dan belajar dan bertumbuh).
- 3). Memudahkan manajemen dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia.

2.2.4 Tolak Ukur pada *Balanced scorecard*

Balanced scorecard memiliki empat perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu :

o Perspektif keuangan

(Andika et al., 2021) menyatakan bahwa “Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuangan perusahaan”.

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

(Annisa, 2018) menyatakan bahwa “Laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode”.

Pada perspektif keuangan diperlukan efektivitas, ketelitian, serta transparansi keuangan untuk tetap menjaga keuangan perusahaan stabil serta mencegah terjadinya kerugian.

(Alimudin, 2019) menilai untuk menentukan efektivitas keuangan dalam suatu perusahaan, maka perusahaan perlu mengukur efisiensi dalam hal biaya, modal yang digunakan perusahaan secara tepat serta perusahaan perlu untuk menerapkan target laba.

Untuk mengukur ketelitian suatu perusahaan maka perusahaan tersebut perlu melakukan pemeriksaan perhitungan laporan keuangan secara periodik serta melakukan pemetaan terhadap pengeluaran perusahaan.

Lalu, perusahaan pun perlu melakukan transparansi terhadap anggaran perusahaan.

o **Perspektif pelanggan**

Pelanggan merupakan pihak yang secara nyata memberikan pendapatan atau pemasukan bagi perusahaan. Untuk itu perlu untuk memperhatikan pelanggan agar mendapatkan keuntungan yang lebih. (Hariyani, 2018)

Perspektif pelanggan mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan dan segmen pasar yang dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. (Annisa, 2018)

Perspektif ini merupakan *leading* indikator. Dimana, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk akan menurunkan jumlah pelanggan. (Andika et al., 2021)

Pada perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran.

(Putri, 2021) menilai bahwa perspektif pelanggan ini dapat dilihat dari kepuasan pelanggan dan *customer relationship*. Dimana perusahaan perlu menjaga hubungan yang baik dengan para pelanggan sehingga menciptakan kepuasan pelanggan. Tolak ukur kepuasan pelanggan menunjukkan apakah perusahaan mampu memenuhi harapan pelanggan atau tidak.

Dalam mendapatkan kepuasan pelanggan, maka perusahaan perlu untuk melayani pelanggan dengan ramah, lalu dengan tepat dan cepat menanggulangi masalah yang terjadi pada para pelanggan terkait dengan jasa/barang yang kita jual.

Lalu, untuk *customer relationship* juga perusahaan sebisa mungkin untuk mengurangi keluhan pelanggan, lebih responsive terhadap keluhan pelanggan, serta memberikan citra yang baik kepada pelanggan.

o **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat dalam perusahaan. (Annisa, 2018)

Perusahaan mengukur semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan untuk menciptakan produk yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan dan para pemegang saham. (Hariyani, 2018)

Perspektif proses bisnis internal harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar. (Andika et al., 2021)

(Putri, 2021) menilai pada perspektif proses bisnis internal diperlukan melakukan inovasi oleh pihak internal, identifikasi resiko, serta melakukan pemasaran. Dimana, identifikasi resiko, diperlukan untuk mencegah sesuatu yang tidak diinginkan, pemasaran diperlukan untuk mengenalkan produk maupun jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada pelanggan. Inovasi, diperlukan agar perusahaan dapat terus mengikuti perkembangan zaman yang terjadi sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi para pelanggan.

Perusahaan perlu melakukan identifikasi resiko yaitu dengan cara memeriksa kembali jalur jaringan yang akan digunakan, melakukan evaluasi penanganan gangguan, serta melakukan uji coba internal sebelum produk diluncurkan oleh perusahaan.

Lalu, pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu melakukan promosi ketika produk mulai diluncurkan oleh perusahaan agar dapat dikenal dengan baik oleh masyarakat.

Inovasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan cara terus mengikuti perkembangan teknologi agar produk yang dihasilkan terus berkembang menyesuaikan dengan jaman.

o **Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menitikberatkan kepada infrastruktur perusahaan. Dimana, karyawan sebagai aset perusahaan yang berperan sebagai ujung tombak perusahaan dalam memberikan produk perusahaan yang berupa barang atau jasa. (Alimudin et al., 2019)

Perspektif ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia atau karyawannya untuk belajar, tumbuh, dan berkembang untuk mengantisipasi perubahan khususnya perkembangan teknologi.

Menurut Kaplan pentingnya organisasi bisnis agar terus memperhatikan, memantau kesejahteraan, dan meningkatkan pengetahuan karyawannya, jika karena tingkat pengetahuan karyawan meningkat maka akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian ukuran ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. (Hariyani, 2018)

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Yang termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. (Andika et al., 2021)

(Putri, 2021) menilai bahwa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diperlukan Kemampuan sistem informasi yang memadai dan mudah diakses oleh karyawan, memiliki peran penting untuk kinerja perusahaan lingkungan kantor yang nyaman dan lengkap untuk karyawan agar para karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik dan maksimal. Selain itu, adanya evaluasi dan pelatihan bagi karyawan agar para karyawan siap untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Perusahaan perlu memiliki lingkungan kantor yang baik untuk para karyawannya untuk berkerja dengan optimal yaitu dengan memiliki fasilitas yang baik untuk bekerja serta memiliki suasana kantor yang nyaman.

Perusahaan juga perlu membiarkan para karyawan untuk memiliki akses informasi dengan benar.

Lalu, evaluasi dan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan adalah melakukan *meeting* setiap pagi untuk mengetahui kegiatan para karyawannya serta melakukan pelatihan saat 6 bulan pertama.

2.2.5 Objectives and Key Results (OKR)

OKR merupakan metode untuk pengukuran manajemen kerja yang dari awalnya dilakukan oleh Andy Grove di Intel, perusahaan produsen prosesor komputer terkenal di dunia.

OKR ini terdiri dari dua komponen utama yaitu *objectives and key results*. Dimana, *objectives* adalah deskripsi kualitatif dari apa yang ingin dicapai. Sedangkan *key results* adalah suatu set alat ukur untuk mengukur kemajuan usaha yang telah dilakukan untuk menuju *objectives* yang telah ditentukan. Sebuah *objectives* harus terdiri dari dua sampai lima kunci *results*. Setiap kunci ini haruslah dapat diubah menjadi angka agar dapat terukur dengan baik. (Studi & Informatika, 2021)

2.3 Kinerja

Kinerja menurut Payaman Simanjuntak yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Adapun menurut Rue & Byars menyatakan kinerja sebagai tingkat pencapaian hasil atau "*The degree of accomplishment*". Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Kinerja menurut Osborne, kinerja didefinisikan sebagai tingkat pencapaian suatu misi organisasi. Menurut pengertian ini, kinerja diartikan sebagai sejauh mana untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama menjalankan tugas di periode tertentu. (Arista, 2022)

Maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan yaitu sebuah prestasi kerja yang sudah dicapai oleh suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu untuk tetap bertahan dalam era pasar bebas dan beroperasi secara terus-menerus menjalankan usaha. (Putri et al., 2021)

Pada kinerja diperlukan kualitas kerja dan ketepatan waktu, komunikasi serta kedisiplinan. Dimana, kualitas kerja serta ketepatan waktu para pegawai yang baik akan menciptakan kinerja yang baik pula. Selain itu, diperlukan juga komunikasi yang baik antar pegawai maupun atasan agar menghindari kesalahpahaman dan dapat melakukan pekerjaan tim yang sukses. Lalu, yang terakhir adalah

kedisiplinan dimana pegawai yang disiplin akan memperlancar pekerjaan yang ada dan menciptakan kinerja yang baik.

Perusahaan perlu menetapkan kualitas kerja dan ketepatan waktu para karyawannya dengan cara memiliki komitmen kerja, para karyawan melakukan pekerjaan dengan tepat waktu, efektivitas dalam penggunaan sumber daya, karyawan datang tepat waktu, karyawan tidak bermalas-malasan, serta karyawan melakukan pekerjaannya dengan teliti.

Komunikasi yang baik juga penting untuk kinerja perusahaan, cara melihatnya adalah para karyawan dapat bekerja dalam tim, serta karyawan memiliki hubungan yang baik dengan rekan maupun atasan.

Perusahaan perlu menerapkan kedisiplinan untuk karyawannya, yaitu dengan cara karyawan harus menaati semua peraturan yang ada dalam perusahaan, karyawan mendapatkan *punishment* (sanksi) setiap melakukan pelanggaran terhadap aturan perusahaan, serta karyawan mendapatkan *reward* (penghargaan) setiap melakukan pencapaian.

2.3.1 Pengukuran kinerja

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian menurut Kaplan dan Norton penilaian kinerja perusahaan mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu.

Menurut Mahmudi yang dikutip oleh (Husain & Pura, 2020), bahwa pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap masyarakat.

Pengukuran kinerja ini akan bermanfaat bagi manager untuk memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

2.4 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.4.1 Penelitian Sebelumnya

No	Variabel	Nama Peneliti Terdahulu, Tahun & Judul Penelitian	Indikator	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Variabel dependen : kinerja perusahaan pada PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi 	(Rahman, 2017) Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode <i>Balanced scorecard</i> (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi Tahun 2013 S.D. 2014)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Business plan</i> • <i>market share</i> • Pertumbuhan Pelanggan • Retensi Pelanggan • Kepuasan Pelanggan • Efisiensi produksi • Kompetensi dan pelayanan • Kepuasan karyawan 	Metode kualitatif dan kuantitatif	Secara keseluruhan perspektif keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik dalam periode 2013 dan 2014. Pada perspektif pelanggan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan cukup dalam periode 2013 dan 2014. perspektif proses bisnis internal diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan cukup dalam periode 2013 dan 2014. Dan Secara keseluruhan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan

					bisa dikatakan cukup dalam periode 2013 dan 2014.
2	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Variabel dependen : Kinerja UMKM 	(Alimudin et al., 2019) Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif <i>Balanced scorecard</i> Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat keuntungan • Tingkat penjualan • Efisiensi biaya • Kepercayaan pelanggan • Hubungan yang baik dengan pelanggan baik internal maupun eksternal • Kemampuan mempertahankan pelanggan • Infrastruktur perusahaan 	Metode Deskriptif kuantitatif	Perspektif Financial/Keuangan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 50.5 %, Perspektif Customer/Pelanggan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 56.5 % , Perspektif Internal Business Process/ Proses Bisnis Internal memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 51.5 % , Perspektif Learning and Growth/Pembelajaran dan pertumbuhan Learning and Growth/ Pembelajaran dan pertumbuhan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 72.7 %. Dan

					<p>empat perspektif <i>Balanced scorecard</i> secara signifikan memiliki kontribusi dalam peningkatan kinerja UMKM sebesar 95.5 %. Faktor lain yaitu (100 % - 95 % = 5 %) dapat dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh misalnya underwriter performance, kebijakan pemerintah (contohnya kenaikan pajak yang dapat mengakibatkan penurunan permintaan), peraturan pemerintah (contohnya larangan memproduksi suatu produk/jasa), faktor lingkungan sekitar serta faktorfaktor random lainnya seperti bencana alam, kerusuhan dan lain-lain)</p>
--	--	--	--	--	--

3	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen : Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Variabel dependen : Kinerja perusahaan PT Bosowa Propertindo 	<p>(Arif Wahyudi, Masdar Mas'ud, 2020)</p> <p>Efektivitas Penerapan <i>Balanced scorecard</i> Terhadap Pencapaian Business Plan Pada PT Bosowa Propertindo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pertumbuhan bisnis • Produktivitas karyawan • Inovasi • Pelayanan • Turn over • Analisa keuangan 	<p>Metode kualitatif</p>	<p>Hasil penelitian dan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep <i>Balanced scorecard</i> yang telah dilakukan dengan pendekatan 4 perspektif <i>balanced scorecard</i> pada PT Bosowa Properindo untuk unit bisnis Hotel Aryaduta Makassar dan Hotel Novotel Makassar dengan pengambilan data pada tahun 2016 dan tahun 2017, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Pencapaian <i>balanced scorecard</i> perusahaan pada tahun 2016 dan tahun 2017 dengan nilai pencapaian Key Performance Indicator dari keempat perseptif tersebut membuktikan bahwa target yang ditentukan pada Key Performance Indicator untuk</p>
---	--	--	---	--------------------------	---

					<p>keempat perspektif BSC dapat dicapai dengan baik dengan nilai pencapaian diatas target hal ini dibuktikan dengan pencapaian nilai score secara kumulatif yang mengalami peningkatan dari tahun 2016 ke tahun 2017, tentunya hasil ini membuktikan bahwa penerapan <i>balanced scorecard</i> merupakan metode yang efektif di dalam pencapaian business plan PT Bosowa Propertindo.</p>
4	<ul style="list-style-type: none"> Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 	<p>(Jurnal, 2021)</p> <p>Pengaruh Penerapan <i>Balanced scorecard</i> Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat Di Padang</p>	<ul style="list-style-type: none"> Berkembang Bertahan Panen Kepuasan pelanggan Customer Relationship Kecepatan layanan Inovasi Proses Operasi Layanan Purna jual 	Metode kualitatif	<p>Hasil dari peneliti ini adalah Variabel Perspektif Keuangan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Variabel Perspektif Pelanggan tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel dependen : Kinerja Manajemen Pada Pt. Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat Di Padang 		<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Pekerja • Sistem Informasi • Motivasi pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan • Kinerja berorientasi pada pengetahuan • Kinerja berorientasi pada perilaku • Kinerja berorientasi pada bakat dalam melaksanakan tugas 		<p>signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen, Variabel Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajemen.</p>
5	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran 	<p>(Nur Irawan, 2019)</p> <p>Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tingkat Perputaran Karyawan • Produktivitas karyawan • Inovasi • Operasi • Layanan paska jual • Kemampuan Mempertahankan Pelanggan 	<p>Metode kuantitatif dan kualitatif</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah kinerja Hotel Panorama Tanjungpinang dan Hotel Elresas Lamongan dapat dikatakan baik. Berdasarkan perhitungan analisis data Perspektif Proses Bisnis Internal lebih</p>

	<p>dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Variabel dependen : kinerja Hotel Elresas Lamongan 		<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan Mendapatkan Konsumen Baru • Pertumbuha • Bertahan • Menuai 		<p>dominan sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada Hotel Elresas Lamongan.</p>
6	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Variabel dependen : Kinerja Perusahaan Koperasi Unit Desa (KUD) 	<p>(Astawa et al., 2020)</p> <p>Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (KUD) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan <i>Balanced scorecard</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Berorientasi • Menjadi supplier utama yang paling bernilai • Kepuasan pelanggan • Kemampuan dan motivasi karyawan 	<p>Metode kuantitatif dan kualitatif</p>	<p>Hasil penilaian kinerja KUD Penebel Tabanan pada tahun 2018 diperoleh hasil bahwa KUD Penebel Tabanan secara keseluruhan dinilai baik, Hasil pengukuran kinerja KUD Penebel Tabanan dilihat dari perspektif keuangan secara umum dinilai cukup. Perspektif anggota menjadi peran penting dalam meningkatkan pertumbuhan koperasi karena anggota sebagai user dan pemilik koperasi, hasil penilaiannya berdasarkan</p>

					<p>peningkatan dalam memperoleh anggota baru dengan tingkat pencapaian target sebesar 114% dengan skor sebesar 7,98 dan koperasi juga mampu mempertahankan anggota lama yang dimiliki dengan pencapaian target 81,775% dengan skor 4,9. Dari tingkat kepuasan anggota sebagian besar puas atas upaya yang telah dilakukan koperasi dengan pencapaian target sebesar 80,4% dengan skor 5,628. Jadi total skor keseluruhan untuk perspektif anggota untuk KUD Penebel Tabanan sebesar 18,508. Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif proses bisnis internal secara umum dinilai tercapai dengan total skor 10.</p>
--	--	--	--	--	--

					Dan Hasil pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara umum dilihat dari retensi karyawan (pengurus) yang mengalami peningkatan namun tidak signifikan.
7	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Variabel dependen : Kinerja Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa 	(Lesmana, 2020) Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang	<ul style="list-style-type: none"> • Rasio Likuiditas • Rasio Solvabilitas • Rasio Profitabilitas • Rasio Aktivitas • Kepuasan pelanggan • Perkembangan mitra • Produktivitas pekerja • Pelatihan pekerja 	Metode deskriptif kualitatif	Hasil dari penelitian ini berdasarkan data yang diperoleh dan hasil analisis yang telah dilakukan pada koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa menggunakan <i>balanced scorecard</i> untuk menilai kinerja dengan 4 metode penilaian yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di dapatkan perhitungan dengan

					perolehan rata - rata nilai sebesar 78,14 yang artinya Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa masuk kategori dalam keadaan “Sangat Baik”.
8	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel Independen: Pengaruh Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan • Variabel dependen : Kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Devisi Regional I Sumatera - Medan 	(Margaretha, 2018) Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Devisi Regional I Sumatera - Medan	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivitas • Identifikasi Resiko • Pemasaran • Kemampuan Sistem Informasi • Evaluasi Pelatihan • Tepat Waktu • Hubungan Baik Dengan Semua Pihak Internal Perusahaan • Kepuasan Kerja • Rasa Bangga Terhadap Pekerjaan 	Metode Deskriptif Kuantitatif dan Kualitatif	Variabel perspektif Keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran secara parsial berpengaruh signifikan positif terhadap variabel kinerja perusahaan.

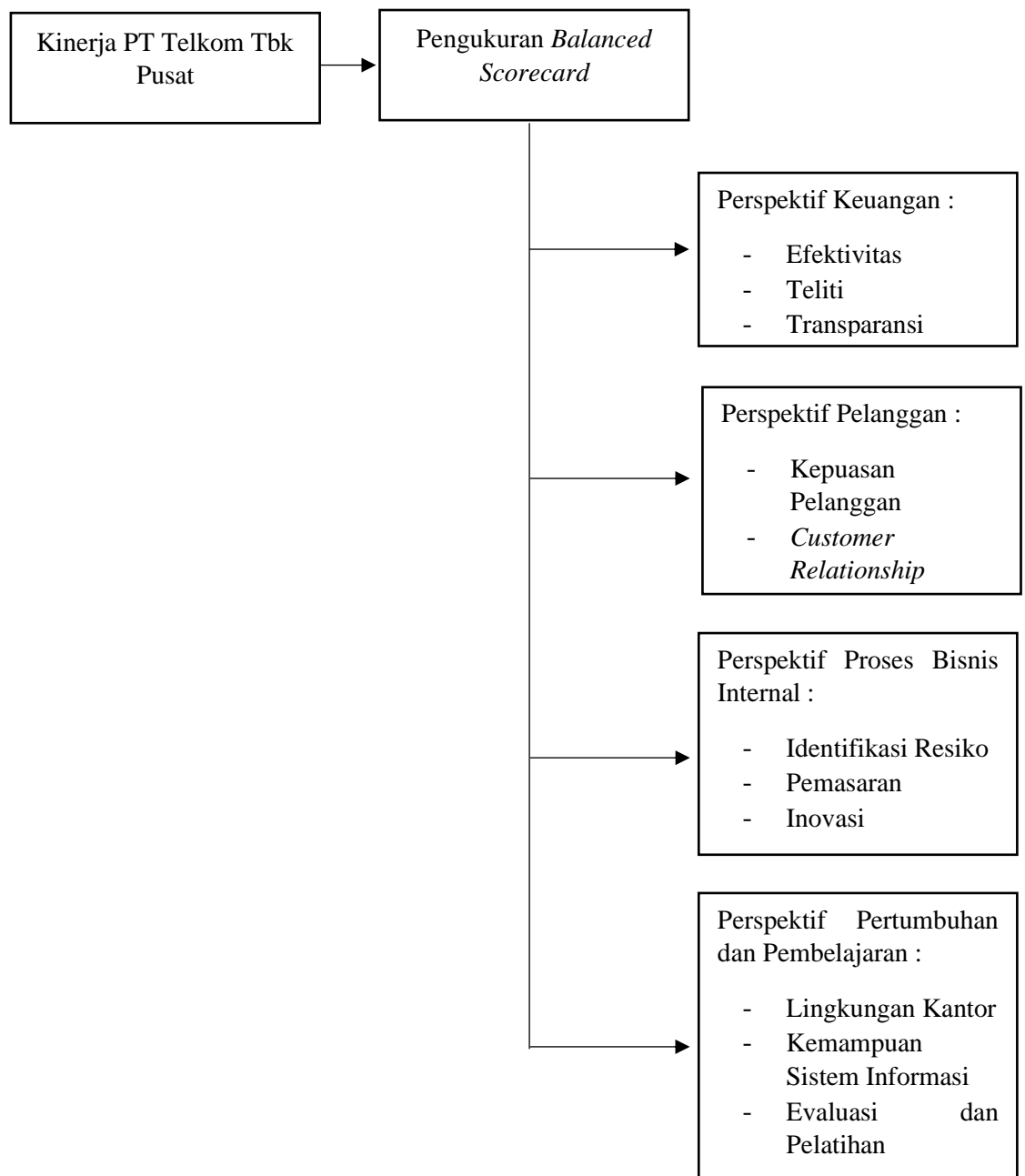
9	<p>Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</p>	<p>(Saputra, 2021) Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jaminan • Daya Tanggap • Empati • Keandalan • Wujud Fisik • Proses Inovasi • Proses Operasi • Rasio Retensi Karyawan • Rasio Tingkat Pelatihan Karyawan • Rasio Produktivitas Karyawan • Kemampuan • Motivasi • Rasio Ekonomis • Rasio Efisiensi • Rasio Efektivitas 	<p>Metode Deskriptif Kuantitatif</p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan dari perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat baik, perspektif proses bisnis kinerjanya cukup baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerjanya diketahui baik, serta perspektif keuangan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Namun, secara keseluruhan dari hasil empat perspektif yang dianalisis menunjukkan hasil bahwa kinerja Puskesmas Puskesmas bogor timur termasuk dalam kategori cukup. Dari hasil analisis faktor diketahui bahwa perspektif pelanggan paling berperan atau dominan terhadap</p>
---	--	---	--	--------------------------------------	---

					kinerja Puskesmas Bogor Timur.
--	--	--	--	--	-----------------------------------

2.4.2 Kerangka Pemikiran

PT Telkom Indonesia Tbk Pusat adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara yang bekerja di bidang telekomunikasi. PT Telkom Indonesia Tbk Pusat ini mempunyai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi dan untuk menunjang tujuan tersebut maka diperlukannya pengukuran kinerja sehingga dapat mengetahui tingkat kemajuan.

Gambar 2. 1 Kerangka Pikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif, dimana penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasi suatu objek sesuai dengan apa adanya atau fakta. (Mutianti et al., 2019)

Tujuan dari penelitian deskriptif ialah untuk menjelaskan variabel-variabel yang akan muncul dimasyarakat yang nantinya akan diteliti berdasarkan apa yang terjadi.

Sampel yang akan diambil akan menggunakan *convenience sampling*. Dimana, menurut Uma Sekaran pengertian dari *convenience sampling* adalah kumpulan informasi-informasi dari anggota-anggota populasi yang dengan setuju mau memberikan informasi tersebut.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek penelitian

Objek penelitian merupakan suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sugiyono,2009:38).

Dalam penelitian ini, objek penelitian yang menjadi variabel ialah empat perspektif pada *balanced scorecard* yaitu Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Subjek penelitian ini ialah PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat.

Berdasarkan objek penelitian tersebut, maka akan dianalisis bagaimanakah penilaian kategori kinerja dalam perspektif keuangan pada PT Telkom Indonesia Tbk Pusat.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis menurut Arikunto adalah sebagai berikut : “Unit analisis dalam penelitian adalah satuan tertentu yang diperhitungkan sebagai objek penelitian. (Asari, 2018)

Dalam penelitian ini, unit analisis yang akan diteliti adalah sebuah organisasi/perusahaan sehingga membutuhkan respon dari suatu divisi pada perusahaan.

3.2.3 Lokasi penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat di Jl. Jendral Gatot Subroto Kav. 52 RT.6/RW.1, Kuningan Barat, Mampang Prapatan Jakarta Selatan, DKI Jakarta, 12710 Indonesia.

3.3 Jenis data dan sumber data

Jenis data yang akan digunakan dengan menggunakan jenis data primer dan sekunder.

1. Data primer

Pengumpulan data primer yang dilakukan adalah dengan cara penyebaran kuesioner kepada beberapa divisi yang ada dalam PT. Telkom Indonesia Tbk pusat.

2. Data sekunder

Pada pengumpulan data sekunder, peneliti mengambil studi pustaka atau beberapa informasi pada sumber yang sudah ada. Seperti, jurnal – jurnal.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	SKALA UKUR
Perspektif Keuangan	Efektivitas	1. Memiliki Efisiensi Biaya	ORDINAL
		2. Modal Yang Digunakan Secara Tepat	
		3. Perusahaan Menerapkan Target Laba	
	Teliti	4. Dilakukan Pemeriksaan Perhitungan Laporan Keuangan Secara Periodik	
		5. Dilakukan Pemetaan Terhadap Pengeluaran	

	Transparansi	6. Transparansi Mengenai Anggaran Perusahaan	
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	1. Melayani Pelanggan Dengan Ramah	ORDINAL
		2. Dengan Tepat Dan Cepat Menanggulangi Masalah Yang Terjadi	
	<i>Customer Relationship</i>	3. Mengurangi Keluhan Pelanggan	
		4. Lebih Responsif Terhadap Keluhan Pelanggan	
		5. Memberikan Citra Yang Baik Kepada Pelanggan	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Identifikasi Resiko	1. Memeriksa Kembali Jalur Jaringan Yang Akan Digunakan	ORDINAL
		2. Melakukan Evaluasi Penanganan Gangguan	
		3. Melakukan Uji Coba Internal	
	Pemasaran	4. Melakukan Promosi Ketika Produk Diluncurkan	
	Inovasi	5. Mengikuti Perkembangan Teknologi	
Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Lingkungan Kantor	1. Memiliki Fasilitas Yang Baik Untuk Bekerja	ORDINAL
		2. Suasana Kantor Yang Nyaman	
	Kemampuan Sistem Informasi	3. Memiliki Akses Informasi Untuk Karyawan	
	Evaluasi Dan Pelatihan	4. Melakukan Meeting Setiap Pagi Untuk Mengetahui Kegiatan	

		5. Melakukan Pelatihan Saat 6 Bulan Pertama	
--	--	---	--

3.5 Metode Penarikan Sampel

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini yaitu menggunakan metode *convenience sampling*. Dimana, menurut Uma Sekaran pengertian dari *covenience sampling* adalah kumpulan informasi-informasi dari anggota-anggota populasi yang dengan setuju mau memberikan informasi tersebut. Dalam penelitian ini, prinsip untuk memilih sampelnya adalah setiap individu yang bersangkutan dengan setuju dan tanpa paksaan dapat memberikan informasi yang dibutuhkan oleh penulis. Pada umumnya, penulis memilih metode ini karena informasi yang akan didapatkan lebih akurat.

Dalam pemilihan sampel diperlukan metode pengambilan sampel yang tepat agar memperoleh sampel yang dengan tepat menggambarkan keadaan secara maksimal dan tepat. Populasi yang diambil sebanyak 176 orang karyawan yang bekerja di bagian divisi service operation (DSO) di PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat sehingga sampel yang diambil adalah sebanyak 64 orang. Karyawan bagian Divisi Service Operation (DSO) ini terdiri dari Performance Quality Analyst (PQA), Telephony, Data Internet (Datin), dan Surveillance.

Diambil menggunakan rumus slovin, dalam pengambilan sampel ini digunakan taraf kesalahan sebesar 10%. Maka :

$$n = \frac{N}{1 + (Nxe^2)}$$

$$n = \frac{176}{1 + (176 \times 0,1^2)}$$

$$n = 63,76$$

Keterangan :

n : Ukuran sampel

N : Populasi

e : Error yang ditoleransi untuk ketidaktepatan penggunaan sampel sebagai pengganti populasi (5-10%)

Pengambilan sampel ini haruslah sesuai karena nantinya akan berpengaruh kepada variabel yang akan diteliti.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode yang akan digunakan untuk pengumpulan data adalah :

1. Penyebaran Kuesioner

Beberapa pertanyaan tertulis yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti sehingga akan memperoleh informasi dari responden untuk menunjang penelitian tersebut.

Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan skala likert. Dimana menurut Wirawan “Cara pengukuran skala likert adalah dengan menggunakan jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian jawaban tersebut diberi skor masing-masing 5,4,3,2, dan 1”

Tabel 3.2 Instrumen Skala Likert

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

Sumber : Wirawan

BSC Designer menyediakan sistem skoring (Rangkuti, 2011) dengan membagi skor kinerja menjadi lima kelas dan menampilkan hasil kinerja dalam bentuk skor.

Tabel 3.3 Kategori Penilaian *Balanced Scorecard*

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

Sumber : Rangkuti

Dengan bobot masing – masing perspektif 5, maka :

Tabel 3.4 Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot Tiap Pertanyaan	Persentase (%)
Keuangan	5	25
Pelanggan	5	25
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5	25
Proses Bisnis Internal	5	25

Sumber : Rangkuti

2. Studi Pustaka

Mencari sumber lain untuk mendukung penelitian seperti jurnal.

3.7 Metode Pengolahan/Analisis Data

(Saputra et al., 2021) Data yang telah dikumpulkan akan diolah menggunakan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) yang terlebih dahulu melalui beberapa tahap yaitu :

1 Editing

Dalam melakukan editing ada beberapa hal yang perlu diperhatikan :

- a Memeriksa kelengkapan data, bertujuan untuk mengoreksi setiap pertanyaan jika ditemukan bagian-bagian yang tidak ada datanya.
- b Memeriksa kesinambungan, bertujuan untuk melihat apakah ada data berkesinambungan atau tidak. Dimana, tidak ada keterangan yang bertentangan.
- c Memeriksa keseragaman data, untuk melihat ukuran yang dipergunakan dalam mengumpulkan data telah seragam atau tidak.

2 Coding

Coding adalah cara yang memudahkan pengolahan data, dimana semua jawaban atau data perlu penyederhanaan dengan cara memberikan simbol-simbol yang mudah untuk dimengerti. Setiap variabel akan diukur dan diberi kode sebagai dasar.

3 Entry Data

Entry data adalah memindahkan data yang telah diubah menjadi kode.

4 Cleaning Data

Cleaning data adalah memastikan bahwa seluruh data yang telah dimasukkan kedalam komputer sudah sesuai dengan yang sebenarnya. Kuesioner akan diteliti ulang kesesuaian isinya.

5 Tabulasi Data

Melakukan tabulasi data dari jawaban responden dalam kuesioner yang dikelompokkan sesuai dengan perspektif *balanced scorecard*.

3.7.1 Perspektif Keuangan

Pengukuran ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat pada divisi DSO.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

1. Data kualitatif dari hasil kuesioner yang diisi oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dan memberi skor pada masing-masing jawaban. Skala pengukuran variabel yang digunakan oleh penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Dimana, menurut Wirawan yaitu “cara pengukuran skala likert adalah dengan menggunakan jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian diberi skor masing-masing sebesar 5,4,3,2, dan 1.”

Tabel 3.4 Instrumen Skala Likert

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

Sumber : Wirawan

2. Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

1). Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 5 \times 6 \times 64 = 1920$$

2). Kemudian berdasarkan skor yang telah didapatkan akan dicari intervalnya yaitu :

$$= 1 \times 6 \times 64 = 384$$

3). Dari hasil interval tersebut maka :

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (1920 - 384) : 5$$

$$= 307,2$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 3.5 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	384 – 691	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	692 – 999	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	1000 – 1307	Sedang
4	Setuju (S)	1308 – 1615	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1616 – 1923	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

3.7.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat pada divisi DSO.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

3. Data kualitatif dari hasil kuesioner yang diisi oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dan memberi skor pada masing-masing jawaban. Skala pengukuran variabel yang digunakan oleh penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Dimana, menurut Wirawan yaitu “cara pengukuran skala likert adalah dengan menggunakan jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian diberi skor masing-masing sebesar 5,4,3,2, dan 1.”

Tabel 3.6 Instrumen Skala Likert

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

Sumber : Wirawan

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

4). Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 5 \times 5 \times 64 = 1600$$

5). Kemudian berdasarkan skor yang telah didapatkan akan dicari intervalnya yaitu :

$$= 1 \times 5 \times 64 = 320$$

6). Dari hasil interval tersebut maka :

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (1600 - 320) : 5$$

$$= 256$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 3.7 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	320 – 576	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	577 – 833	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	834 – 1090	Sedang
4	Setuju (S)	1091 – 1347	Baik

5	Sangat Setuju (SS)	1348 – 1604	Sangat Baik
---	--------------------	-------------	-------------

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

3.7.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat pada divisi DSO.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

4. Data kualitatif dari hasil kuesioner yang diisi oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dan memberi skor pada masing-masing jawaban. Skala pengukuran variabel yang digunakan oleh penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Dimana, menurut Wirawan yaitu “cara pengukuran skala likert adalah dengan menggunakan jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian diberi skor masing-masing sebesar 5,4,3,2, dan 1.”

Tabel 3. 8 Instrumen Skala Likert

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

Sumber : Wirawan

5. Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

Skor tiap butir x jumlah butir pertanyaan x jumlah responden
--

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

- 7). Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 5 \times 5 \times 64 = 1600$$

8). Kemudian berdasarkan skor yang telah didapatkan akan dicari intervalnya yaitu :

$$= 1 \times 5 \times 64 = 320$$

9). Dari hasil interval tersebut maka :

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (1600 - 320) : 5$$

$$= 256$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 3.9 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	320 – 576	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	577 – 833	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	834 – 1090	Sedang
4	Setuju (S)	1091 – 1347	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1348 – 1604	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran ini didapatkan melalui kuesioner yang telah disebar kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat pada divisi DSO.

Untuk mengetahui tingkat kepuasannya, maka langkah analisis data yang dilakukan adalah :

Data kualitatif dari hasil kuesioner yang diisi oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dan memberi skor pada masing-masing jawaban. Skala pengukuran variabel yang digunakan oleh penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Dimana, menurut Wirawan yaitu “cara pengukuran skala likert adalah dengan menggunakan jawaban sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian diberi skor masing-masing sebesar 5,4,3,2, dan 1.”

Tabel 3. 10 Instrumen Skala Likert

No	Skala	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5

2	Setuju (S)	4
3	Kurang Setuju (KS)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber : Wirawan

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

- Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :
 $= 5 \times 5 \times 64 = 1600$
- Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :
 $= 1 \times 5 \times 64 = 320$
- Kemudian berdasarkan skor yang telah didapatkan akan dicari intervalnya yaitu :
 $= (\text{hasil pemberian skor maksimal} - \text{hasil pemberian skor minimal}) : \text{skor maksimal yang diberikan}$
 $= (1600 - 320) : 5$
 $= 256$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 3.11 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	320 – 576	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	577 – 833	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	834 – 1090	Sedang
4	Setuju (S)	1091 – 1347	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1348 – 1604	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

3.7.5 Uji Kualitas Data

Diperlukan untuk melakukan pengujian atas kualitas data sebelum data itu akan diolah dan dianalisis.

Yaitu, pengujian validitas dan pengujian realibilitas. Untuk menguji validitas dan realibilitas ini, peneliti menggunakan bantuan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

3.7.1.1 Uji Validitas Data

Tujuan melakukan uji validitas data ini adalah untuk melihat keakuratan alat pengukur yang akan digunakan. Uji validitas pengukur akan menggunakan metode *person correlation* dengan bantuan *software* SPSS (*Statistical Package for the Social Science*).

Dalam menentukan validitas suatu kuesioner, maka diperlukan uji kriteria sebagai berikut (Ghozali, 2013) :

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

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

3.7.1.2 Uji Realibilitas Data

Tujuan untuk melakukan uji realibilitas data adalah untuk mengukur kuesioner yang disebarkan merupakan indikator dari variabel yang diteliti.

Menurut Ghozali suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. (Jurnal, 2021)

BAB IV

HASIL PENELITIAN & PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT Telkom Indonesia Tbk merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi di Indonesia. Untuk bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*, PT Telkom Indonesia mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan. Sehingga, PT Telkom Indonesia akan lebih mudah dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung cepat.

Kegiatan PT Telkom Indonesia ini terus berkembang dan berubah seiring perkembangan teknologi yang terjadi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang.

PT Telkom Indonesia Tbk saat ini membagi bisnisnya menjadi 3 *Digital Business Domain* :

1. ***Digital Connectivity*** : *Fiber to the x (FTTX), 5G, Software Defined Networking (SDN)/Network Function Virtualization (NFV)/Satellite*
2. ***Digital Platform*** : *Data Center, Cloud, Internet of Things (IoT), Big Data/Artificial Intelligence (AI), Cybersecurity*
3. ***Digital Services*** : *Enterprise, Consumer*

PT Telkom telah melalui berbagai fase perubahan, salah satunya yaitu kemunculan telepon, perubahan organisasi yang merupakan kelahiran Telkom, tumuhnya teknologi seluler, berkembangnya era digital, ekspansi bisnis internasional, serta transformasi menjadi perusahaan telekomunikasi berbasis digital.

Pada tahun 1882, mulai muncul telepon yang menyaingi layanan pos dan telegraf yang sudah digunakan pada tahun 1856. Kemunculan telepon ini membuat masyarakat memilih untuk berpindah dari layanan pos dan telegraf ke teknologi yang baru ini yaitu telepon.

Pada saat itu, perusahaan swasta mulai memasuki bisnis telepon. Banyaknya peminat ini membuat industri telepon berkembang lebih cepat. Lalu, pada tahun 1892 telepon ini sudah digunakan secara interlokal dan tahun 1929 mulai terkoneksi secara internasional.

Pada tahun 1961, Pemerintah Indonesia mulai mendirikan perusahaan negara pos dan telekomunikasi (PN Postel). Namun, perkembangan layanan telepon ini sangat pesat sehingga Pemerintah Indonesia mengeluarkan PP No. 30 tanggal 06 Juli 1965 untuk memisahkan industri pos dan telekomunikasi dalam PN Postel : PN Pos dan Giro serta PN Telekomunikasi.

Oleh karena pemisahan ini, setiap perusahaan dapat berfokus pada cara pengelolaan potofolio bisnisnya masing-masing. Sejak tahun 2016, manajemen Telkom menetapkan tanggal 06 Juli 1965 sebagai hari lahir Telkom.

I Visi

“Menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat”

II Misi

- 1 Mempercepat pembangunan infrastruktur dan platform digital cerdas yang berkelanjutan, ekonomis, dan dapat diakses oleh seluruh masyarakat.
- 2 Mengembangkan talenta digital unggulan yang membantu mendorong kemampuan digital dan tingkat adopsi digital bangsa.
- 3 Mengorkestrasi ekosistem digital untuk memberikan pengalaman digital pelanggan terbaik.

Core Values : AKHLAK

AMANAHAH : Memegang teguh kepercayaan yang diberikan

KOMPETEN : Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas

HARMONIS : Saling peduli dan menghargai perbedaan

LOYAL : Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara

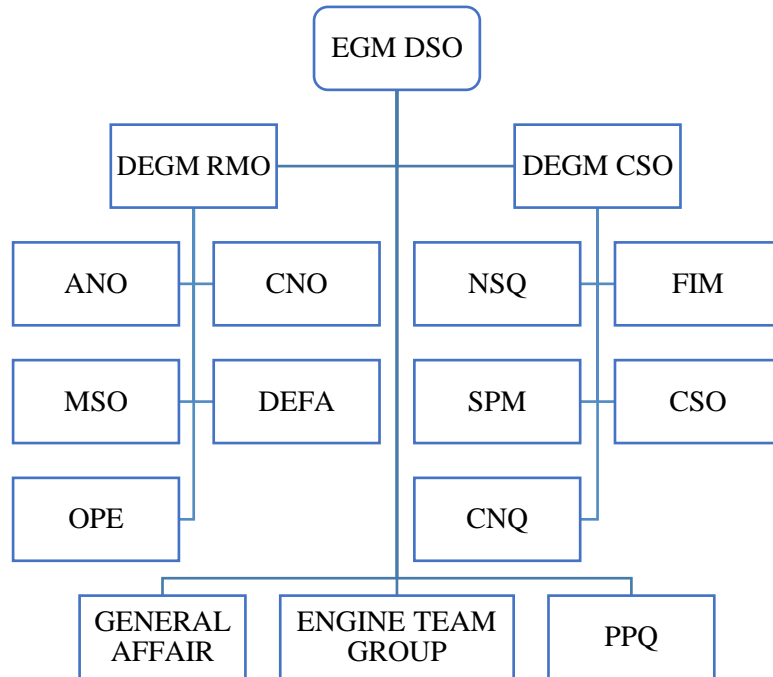
ADAPTIF : Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan

KOLABORATIF : Membangun kerja sama yang sinergis

4.1.2 Struktur Organisasi

- *Divisi Service Operation* membawahi :
 - 1). *Engine Team Group*
 - 2). *Planning Performance & Quality Management*
 - 3). *Resource Management Operation*
 - 4). *CNOP Service Operation*
- *Resource Management Operation* membawahi :
 - 1). *Access Network Operation*
 - 2). *Connectivity Operation*
 - 3). *Multi Services Operation*
 - 4). *DC, DEFA Operation & Technical Support*
 - 5). *Operation Engineering*
- *CNOP Service Operation* membawahi :
 - 1). *Network & Service Quality Management*
 - 2). *Fulfillment & Inventory Management*
 - 3). *Service Problem Management*
 - 4). *CNOP Service Operation*
 - 5). *CNOP Network Quality*

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



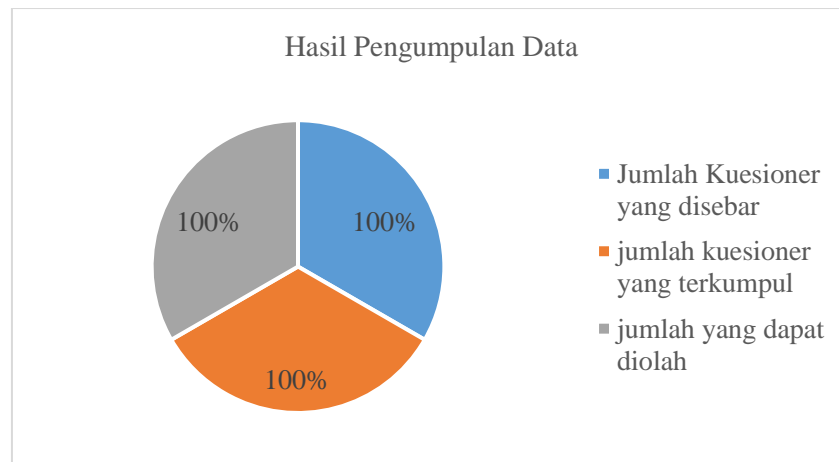
4.2 Hasil Pengumpulan Data

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data

No	Keterangan	Karyawan	Persentase
1	Jumlah Kuesioner Yang Disebar	64	100%
2	Jumlah Kuesioner Yang Terkumpul	64	100%
3	Jumlah Yang Dapat Diolah	64	100%

Sumber : Data primer diolah (2022)

Gambar 4. 2 *Pie Chart* Hasil Pengumpulan Data



Penelitian ini dilakukan di kantor pusat PT Telkom Indonesia Tbk yang beralamat di Graha Merah Putih, Lantai Dasar 12710 Jakarta Selatan Jakarta. Kuesioner disebar kepada 64 orang karyawan divisi DSO PT Telkom Indonesia Tbk Pusat. Pengumpulan data dilakukan sejak tanggal 02 Juni 2022 – 16 Juni 2022 dan terkumpul data sebanyak 64 yang berarti memiliki persentase 100% yang mana seluruh kuesioner yang disebar, kembali seluruhnya.

4.2.1 Deskripsi Profil Responden

Menurut hasil pengolahan kuesioner yang dilakukan maka diperoleh profil responden sebagai berikut :

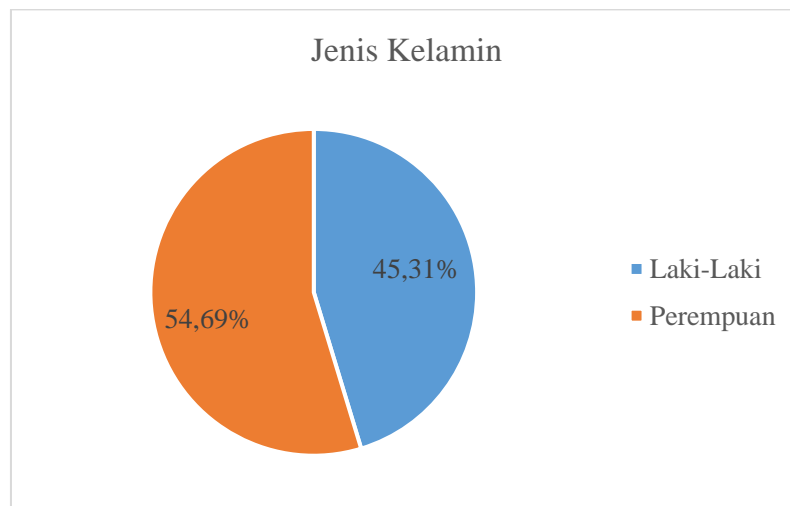
4.2.1.1 Responden Menurut Jenis Kelamin

Tabel 4. 2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persen (%)
Laki - Laki	29	45.31%
Perempuan	35	54.69%
Total	64	100.00%

Sumber : Data primer diolah (2022)

Gambar 4. 3 *Pie Chart* Responden Menurut Jenis Kelamin



Terdapat 2 jenis kelamin responden yang dikumpulkan yaitu laki-laki dan perempuan. Telah dilakukan identifikasi responden setelah disebarkannya kuesioner kepada 64 orang.

Dapat dilihat dalam tabel 4.2 bahwa berdasarkan jenis kelamin maka lebih didominasi oleh perempuan sebanyak 35 orang atau sebesar 54,69% sedangkan untuk laki-laki sebanyak 29 orang atau sebesar 45,31%.

Alasan mengapa lebih banyak perempuan dibandingkan laki-laki yaitu karena untuk divisi DSO di beberapa bagian memang lebih banyak membutuhkan pekerja wanita untuk melakukan *quality control* dan pembuatan laporan di dalam kantor dikarenakan untuk pekerja laki-laki lebih banyak ditempatkan di lapangan.

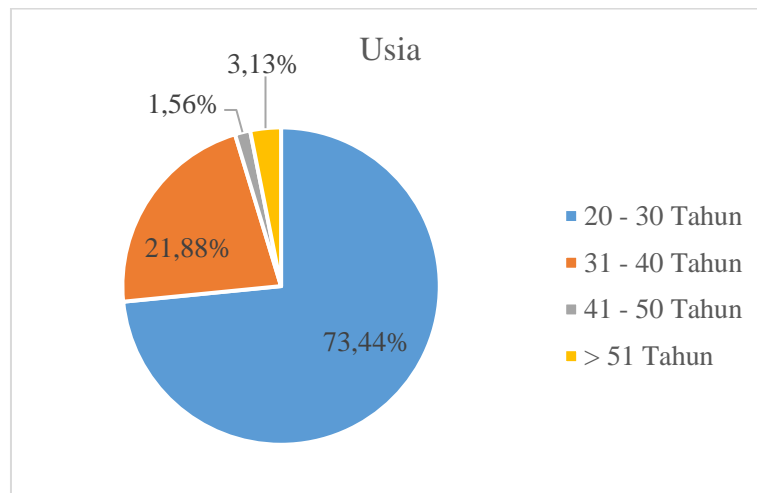
4.2.1.2 Responden Menurut Usia

Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persen (%)
20 - 30 Tahun	47	73.44%
31 - 40 Tahun	14	21.88%
41 - 50 Tahun	1	1.56%
> 51 Tahun	2	3.13%
Total	64	100.00%

Sumber : Data primer diolah (2022)

Gambar 4.4 *Pie Chart* Responden Berdasarkan Usia



Terdapat 4 (empat) identifikasi yang dilakukan berdasarkan rentang usia yang telah mengisi kuesioner. Maka, responden terbanyak memiliki usia 20 sampai 30 tahun sebanyak 47 orang atau 73,44%, yang kedua yaitu pada usia 31 sampai 40 tahun sebanyak 14 orang atau 21,88 %, ketiga pada usia lebih dari 51 tahun sebanyak 2 orang atau 3,13%, dan terakhir adalah responden yang memiliki

rentang usia 41 sampai 50 tahun sebanyak 1 atau 1,56%. Dapat dilihat dalam tabel 4.3.

Alasan mengapa rentang usia 20 – 30 tahun memiliki jumlah terbanyak dibandingkan rentang usia lainnya adalah karena pada usia 20 – 30 tahun adalah usia produktif yang mana dibutuhkan oleh perusahaan agar lebih efektif. Dimana, PT Telkom Indonesia Tbk Pusat ini beroperasi selama 24 jam sehingga membutuhkan tenaga kerja yang mampu melakukannya. Selain itu, rata – rata untuk usia 40 tahun keatas ada pengangkatan jabatan yang mana akan dipindahkan ke divisi lain.

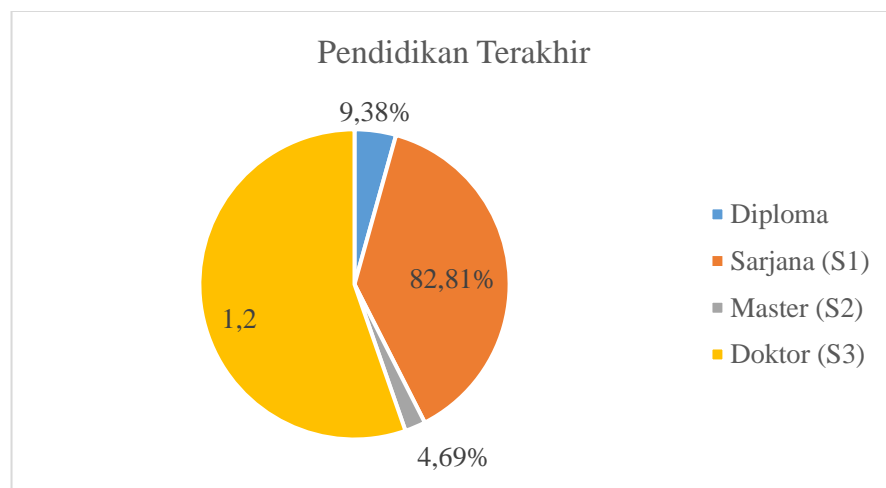
4.2.1.3 Responden Menurut Pendidikan Terakhir

Tabel 4. 4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Persen (%)
Diploma	6	9.38%
Sarjana (S1)	53	82.81%
Master (S2)	3	4.69%
Doktor (S3)	2	3.13%
Total	64	100.00%

Sumber : Data primer diolah (2022)

Gambar 4.5 *Pie Chart* Responden Menurut Pendidikan Terakhir



Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir responden maka responden terbanyak memiliki pendidikan sarjana atau S1 sebanyak 53 orang atau 82,81%, lalu diploma

sebanyak 6 orang atau 9,38%, master atau S2 sebanyak 3 orang atau 4,69%, dan terakhir adalah responden dengan tingkat pendidikan doktor atau S3 sebanyak 2 orang atau 3,13%. Berikut dapat dilihat dalam tabel 4.4.

Maka, dapat disimpulkan bahwa responden yang menjadi sampel penelitian ini sebagian besarnya memiliki tingkat pendidikan sarjana atau S1.

Alasan mengapa tingkat pendidikan sarjana atau S1 memiliki jumlah terbesar adalah karena kebanyakan lowongan kerja yang dibutuhkan adalah sarjana atau S1. Lalu, untuk tingkat pendidikan selanjutnya seperti master atau doktor biasanya diambil setelah bekerja di PT Telkom Tbk Pusat ataupun diberikan beasiswa pendidikan oleh PT Telkom Indonesia Tbk Pusat jika memiliki potensi dan kemampuan.

4.2.1.4 Responden Menurut Jabatan Saat Ini

Berdasarkan tabel 4.5 dapat dilihat tingkat jabatan responden maka responden terbanyak memiliki jabatan staff admin sebanyak 35 orang atau 54,7%, lalu IT programmer sebanyak 7 orang atau 10,9%, customer service sebanyak 4 orang atau 6,3%, finance, manager, officer 2 sebanyak 3 orang atau 4,7%, officer 3, team leader sebanyak 2 orang atau 3,1%, assistant manager, OFF 1 TPC assurance, OFF 1 performance, site manager assurance and maintenance, officer 1 sebanyak 1 orang atau 1,6%.

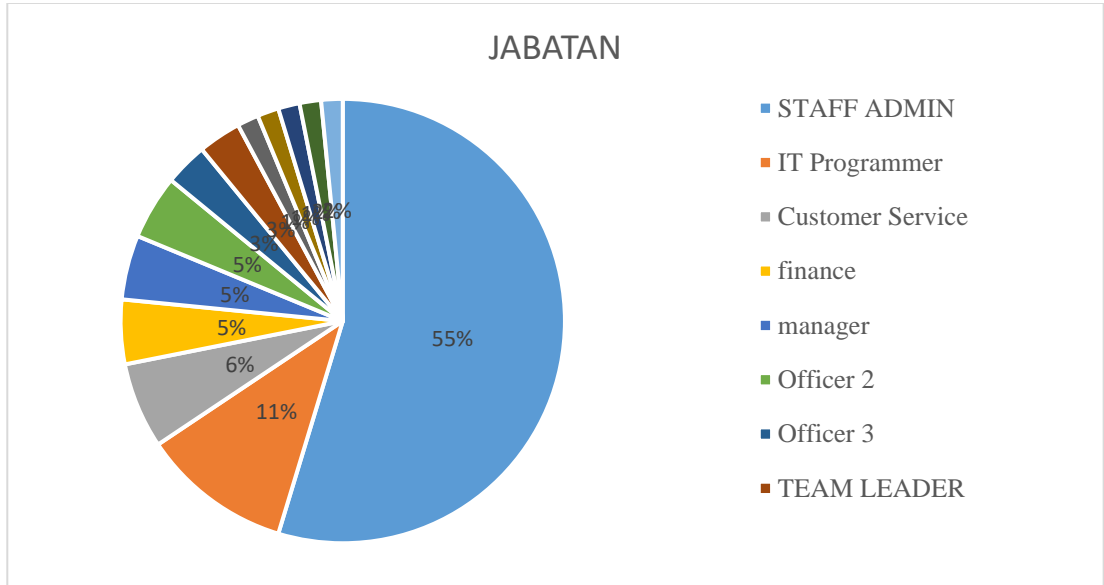
Tabel 4.5 Responden Menurut Jabatan Saat Ini

Jabatan Saat Ini	Frekuensi	Persen (%)
<i>Assistant Manager</i>	1	1.6%
<i>Customer Service</i>	4	6.3%
<i>Finance</i>	3	4.7%
<i>IT Programmer</i>	7	10.9%
<i>Manager</i>	3	4.7%
<i>Off 1 Tpc Assurance</i>	1	1.6%
<i>Off1 Performance</i>	1	1.6%
<i>Officer 2</i>	3	4.7%
<i>Officer 3</i>	2	3.1%
<i>Site Manager Assurance Dan Maintenance</i>	1	1.6%
<i>Staff Admin</i>	35	54.7%
<i>Team Leader</i>	2	3.1%
<i>Officer 1</i>	1	1.6%

Total	64	100.0%
-------	----	--------

Sumber : Data primer diolah (2022)

Gambar 4.6 *Pie Chart* Responden Menurut Jabatan



Maka, dapat disimpulkan bahwa responden terbanyak memiliki jabatan staff admin.

Alasan mengapa jabatan staff admin memiliki jumlah orang terbanyak adalah karena pada divisi DSO membutuhkan lebih banyak staff admin daripada jabatan lainnya. Dimana, ruang lingkup pekerjaan yang dilakukan oleh staff admin lebih banyak dan mendetail sehingga banyak orang pula yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut.

4.3 Analisis Data

4.3.1 Uji Kualitas Data

4.3.1.1 Uji Validitas

Uji validitas merupakan suatu uji yang fungsinya untuk mengukur apakah valid atau tidak validnya suatu alat ukur. Alat ukur itu sendiri adalah butir pertanyaan yang ada dalam kuesioner penelitian. Uji validitas ini dapat menggunakan *software SPSS 26*.

Kriteria untuk menguji validitas yang mengkorelasikan antara R hitung dengan R tabel yaitu :

- H0 diterima jika R hitung > R tabel, maka alat ukur yang digunakan valid

- H_0 ditolak jika $R_{hitung} < R_{tabel}$, maka alat ukur yang digunakan tidak valid

Dimana, tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0.05 dan cara untuk menentukan besar R_{tabel} yaitu :

- $R_{tabel} = df (N-2)$, tingkat signifikansi uji dua arah

Maka, R_{tabel} untuk penelitian ini adalah :

- $R_{tabel} = df (64-2, 0.05) = 0.246$ (Junaidi, 2010)

Berikut tabel hasil uji validitas yang telah diolah menggunakan *software SPSS 26* :

Tabel 4.6 Hasil Uji Perspektif keuangan

Perspektif keuangan			
Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X1P1	0,778	0,246	Valid
X1P2	0,769	0,246	Valid
X1P3	0,756	0,246	Valid
X1P4	0,816	0,246	Valid
X1P5	0,780	0,246	Valid
X1P6	0,798	0,246	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Dapat dilihat pada tabel 4.6 bahwa hasil uji validitas perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk yang telah disebar untuk 64 orang pegawai PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dengan 6 pertanyaan terkait perspektif keuangan memiliki R_{hitung} lebih besar daripada R_{tabel} pada taraf 5% atau 0.05.

Artinya bahwa hasil uji validitas untuk butir pertanyaan perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk dapat dikatakan valid dan layak untuk digunakan pada penelitian.

Tabel 4.7 Hasil Uji Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan			
Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X2P1	0,884	0,246	Valid
X2P2	0,896	0,246	Valid

X2P3	0,876	0,246	Valid
X2P4	0,836	0,246	Valid
X2P5	0,909	0,246	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Dapat dilihat pada tabel 4.7 bahwa hasil uji validitas perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk yang telah disebar untuk 64 orang pegawai PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dengan 5 pertanyaan terkait perspektif pelanggan memiliki R hitung lebih besar daripada R tabel pada taraf 5% atau 0.05.

Artinya bahwa hasil uji validitas untuk butir pertanyaan perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk dapat dikatakan valid dan layak untuk digunakan.

Tabel 4. 8 Hasil Uji Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)			
Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X3P1	0,620	0,246	Valid
X3P2	0,665	0,246	Valid
X3P3	0,672	0,246	Valid
X3P4	0,516	0,246	Valid
X3P5	0,677	0,246	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Dapat dilihat pada tabel 4.8 bahwa hasil uji validitas perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk yang telah disebar untuk 64 orang pegawai PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dengan 5 pertanyaan terkait perspektif proses bisnis internal memiliki R hitung lebih besar daripada R tabel pada taraf 5% atau 0.05.

Artinya bahwa hasil uji validitas untuk butir pertanyaan perspektif proses bisnis internal PT Telkom Indonesia Pusat Tbk dapat dikatakan valid dan layak untuk digunakan pada penelitian.

Tabel 4.9 Hasil Uji Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
Item	R Hitung	R Tabel	Keterangan
X4P1	0,735	0,246	Valid
X4P2	0,610	0,246	Valid
X4P3	0,658	0,246	Valid

X4P4	0,521	0,246	Valid
X4P5	0,600	0,246	Valid

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Dapat dilihat pada tabel 4.9 bahwa hasil uji validitas perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Pusat Tbk yang telah disebar untuk 64 orang pegawai PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dengan 5 pertanyaan terkait perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki R hitung lebih besar daripada R tabel pada taraf 5% atau 0.05.

Artinya bahwa hasil uji validitas untuk butir pertanyaan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Pusat Tbk dapat dikatakan valid dan layak untuk digunakan pada penelitian.

4.3.1.2 Uji Realibilitas Data

Menurut Notoatmodjo (2005) dalam Widi R (2011), realibilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau diandalkan. Sehingga, uji realibilitas data ini digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur.

Alat ukur akan disebut reliabel apabila jika dilakukan sebuah pengukuran secara berulang-ulang maka akan tetap menghasilkan hasil yang sama.

Ada beberapa jenis metode uji realibilitas untuk mengukur reabilitas data, yaitu:

- Tes ulang
- Formula flanagan
- Cronbach's Alpha
- Formula KR (Kuder-Richardson)
- Anova Hoyt

Namun, pada penelitian ini akan menggunakan uji realibilitas data dengan menggunakan metode Cronbach's Alpha dikarenakan menurut Suharsimi Arikunto (2010), Cronbach's Alpha digunakan untuk mencari realibilitas instrumen yang skornya bukan 1 atau 0.

Kriteria penelitian bersifat reliabel menurut kriteria Nunnally (1960) adalah sebagai berikut :

- Apabila nilai *cronbach's alpha* > 0,60, maka semua butir pertanyaan dalam kuesioner dapat dinyatakan reliabel dan memenuhi persyaratan.
- Apabila *cronbach's alpha Based on Standardized Items* lebih besar dari 60% maka dapat dikatakan reliabel dan memenuhi persyaratan.

Tabel 4.10 Hasil Realibilitas Perspektif Keuangan

Reliability Statistics (Perspektif Keuangan)		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.872	.874	6

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Pada tabel 4.10 dapat diperoleh realibitas data untuk perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dimana jika melihat *cronbach's Alpha* sebesar 0,872 dimana lebih besar dari 0,60 dan apabila melihat *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* sebesar 0,874 atau 87,4% lebih besar dari 60%.

Artinya, bahwa seluruh pertanyaan untuk perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4.11 Hasil Realibilitas Perspektif Pelanggan

Reliability Statistics (Perspektif Pelanggan)		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.927	.927	5

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Pada tabel 4.11 dapat diperoleh realibitas data untuk perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dimana jika melihat *cronbach's Alpha* sebesar 0,927 dimana lebih besar dari 0,60 dan apabila melihat *Cronbach's Alpha Based on Standardized Items* sebesar 0,927 atau 92,7% lebih besar dari 60%.

Artinya, bahwa seluruh pertanyaan untuk perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4.12 Hasil Realibilitas Perspektif Proses Bisnis Internal

<i>Reliability Statistics</i>		
Perspektif Proses Bisnis Internal		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.621	.623	5

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Pada tabel 4.12 dapat diperoleh realibitas data untuk perspektif Proses Bisnis Internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dimana jika melihat cronbach's Alpha sebesar 0,621 dimana lebih besar dari 0,60 dan apabila melihat Cronbach's Alpha *Based on Standardized Items* sebesar 0,623 atau 62,3% lebih besar dari 60%.

Artinya, bahwa seluruh pertanyaan untuk perspektif Proses Bisnis Internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dapat dikatakan reliabel.

Tabel 4.13 Hasil Realibilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

<i>Reliability Statistics</i>		
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran		
<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Cronbach's Alpha Based on Standardized Items</i>	<i>N of Items</i>
.606	.617	5

Sumber : Pengolahan Data SPSS 26 (2022)

Pada tabel 4.13 dapat diperoleh realibitas data untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dimana jika melihat cronbach's Alpha sebesar 0,606 dimana lebih besar dari 0,60 dan apabila melihat Cronbach's Alpha *Based on Standardized Items* sebesar 0,617 atau 61,7% lebih besar dari 60%.

Artinya, bahwa seluruh pertanyaan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dapat dikatakan reliabel.

4.4 Hasil Analisis Perspektif Keuangan

Skala pengukuran variabel yang digunakan oleh penelitian ini adalah dengan menggunakan skala likert. Dimana, menurut Wirawan yaitu "cara pengukuran skala likert adalah dengan menggunakan jawaban sangat setuju, setuju, kurang

setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kemudian diberi skor masing-masing sebesar 5,4,3,2, dan 1.”

Tabel 4. 14 Instrumen Skala Likert

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

Sumber : Wirawan

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 6 \times 64 = 1920$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 6 \times 64 = 384$$

Kemudian berdasarkan skor yang telah didapatkan akan dicari intervalnya yaitu :

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (1920 - 384) : 5$$

$$= 307,2$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 4.15 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	384 – 691	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	692 – 999	Buruk

3	Kurang Setuju (KS)	1000 – 1307	Sedang
4	Setuju (S)	1308 – 1615	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1616 – 1923	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

Dengan menggunakan mutu kelas interval pada tabel 4.15 serta hasil dari kuesioner yang disebarakan kepada 64 orang maka untuk perspektif keuangan memiliki kinerja sebagai berikut :

Tabel 4.16 Perspektif Keuangan

No	Perspektif Keuangan		Pilihan					Total
			SS	S	KS	TS	STS	
			5	4	3	2	1	
Indikator : Efektivitas								
1	Memiliki efisiensi biaya	Frekuensi	12	44	8	0	0	64
		Nilai	60	176	24	0	0	260
2	Modal yang digunakan secara tepat	Frekuensi	14	44	5	1	0	64
		Nilai	70	176	15	2	0	263
3	Perusahaan menerapkan target laba	Frekuensi	15	46	2	1	0	64
		Nilai	75	184	6	2	0	267
Indikator :Teliti								
4	Dilakukan pemeriksaan perhitungan laporan keuangan secara periodik	Frekuensi	18	44	2	0	0	64
		Nilai	90	176	6	0	0	272
5	Dilakukan pemetaan terhadap pengeluaran	Frekuensi	22	39	3	0	0	64
		Nilai	110	156	9	0	0	275
Indikator : Transparansi								
6		Frekuensi	22	39	2	1	0	64

Transparansi mengenai anggaran perusahaan	Nilai	110	156	6	2	0	274
Total Nilai							1661

Sumber : Data primer diolah (2022)

Dilihat dari Tabel 4.16 maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja dalam perspektif keuangan memiliki total skor sebesar 1661 yang mana berada dalam interval “sangat baik” yaitu pada interval 1616 – 1923. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai efisiensi biaya yaitu sebesar 260. Alasan mengapa pada efisiensi biaya mendapatkan skor terendah dikarenakan pada masa pandemi covid-19 ini tidak sedikit karyawan harus bekerja di rumah. Hal itu menyebabkan banyaknya karyawan yang melakukan *over time* atau lembur dikarenakan kurangnya efektivitas dan fasilitas kurang memadai dibandingkan dengan bekerja langsung di kantor. Oleh karena itu, perusahaan perlu membayar lebih uang lembur untuk karyawannya. Selain itu, pada masa pandemi perusahaan memberikan bantuan finansial kepada semua karyawannya seperti uang internet, uang pulsa, uang sewa laptop, dll. Hal itu membuat pengeluaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat akan lebih banyak dibandingkan sebelum pandemi covid-19. Namun, secara keseluruhan kinerja PT Telkom Indonesia dalam perspektif keuangan sudah sangat baik.

4.4.1 Perspektif Pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 5 \times 64 = 1600$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 5 \times 64 = 320$$

Dari hasil interval tersebut maka :

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

$$= (1600 - 320) : 5$$

$$= 256$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 4.17 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	320 – 576	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	577 – 833	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	834 – 1090	Sedang
4	Setuju (S)	1091 – 1347	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1348 – 1604	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

Dengan menggunakan mutu kelas interval pada tabel 4.17 serta hasil dari kuesioner yang disebarkan kepada 64 orang maka untuk perspektif pelanggan memiliki kinerja sebagai berikut :

Tabel 4.18 Perspektif Pelanggan

No	Pernyataan Variabel Perspektif Pelanggan		Pilihan					Total
			SS	S	KS	TS	STS	
			5	4	3	2	1	
Indikator : Kepuasan Pelanggan								
1	Melayani Pelanggan Dengan Ramah	Frekuensi	32	31	1	0	0	64
		Nilai	160	124	3	0	0	287
2	Dengan Tepat Dan Cepat Menanggulangi Masalah Yang Terjadi	Frekuensi	26	37	1	0	0	64
		Nilai	130	148	3	0	0	281
Indikator : Customer Relationship								
3	Mengurangi Keluhan Pelanggan	Frekuensi	30	33	1	0	0	64
		Nilai	150	132	3	0	0	287

4	Lebih Responsif Terhadap Keluhan Pelanggan	Frekuensi	25	37	2	0	0	64
		Nilai	125	148	6	0	0	279
5	Memberikan Citra Yang Baik Kepada Pelanggan	Frekuensi	26	37	1	0	0	64
		Nilai	130	148	3	0	0	281
Total Nilai								1415

Sumber : Data primer diolah (2022)

Dilihat dari Tabel 4.18 maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja dalam perspektif pelanggan memiliki total skor sebesar 1415 yang mana berada dalam interval “sangat baik” yaitu pada interval 1348 – 1604. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai lebih responsif terhadap keluhan pelanggan yaitu sebesar 279. Alasan mengapa pada butir lebih responsif terhadap keluhan pelanggan mendapatkan skor terendah dikarenakan pada saat ini sedang pandemi covid-19 yang mana pengguna dari produk PT Telkom ini bertambah semakin banyak. Hal itu mengakibatkan seringnya terjadi gangguan sehingga penanganan terhadap gangguan menjadi kurang optimal. Namun, secara keseluruhan kinerja PT Telkom Indonesia dalam perspektif pelanggan ini sudah sangat baik.

4.4.2 Perspektif Proses Bisnis Internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat

Skor tiap butir x jumlah butir pertanyaan x jumlah

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif pelanggan perlu ditentukan dengan rumus:

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :
 $= 5 \times 5 \times 64 = 1600$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :
 $= 1 \times 5 \times 64 = 320$

Dari hasil interval tersebut maka :

$= (\text{hasil pemberian skor maksimal} - \text{hasil pemberian skor minimal}) : \text{skor maksimal yang diberikan}$

$$= (1600 - 320) : 5$$

$$= 256$$

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 4.19 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	320 – 576	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	577 – 833	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	834 – 1090	Sedang
4	Setuju (S)	1091 – 1347	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1348 – 1604	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

Dengan menggunakan mutu kelas interval pada tabel 4.19 serta hasil dari kuesioner yang disebarakan kepada 64 orang maka untuk perspektif pelanggan memiliki kinerja sebagai berikut :

Tabel 4.20 Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Pernyataan Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal	Pilihan					Total	
		SS	S	KS	TS	STS		
		5	4	3	2	1		
Indikator : Identifikasi Resiko								
1	Memeriksa Kembali Jalur Jaringan Yang Akan Digunakan	Frekuensi	6	53	5	0	0	64
		Nilai	30	212	15	0	0	257
2	Melakukan Evaluasi Penanganan Gangguan	Frekuensi	4	49	11	0	0	64
		Nilai	20	196	33	0	0	249
3	Melakukan Uji Coba Internal	Frekuensi	6	52	6	0	0	64
		Nilai	30	208	18	0	0	256
Indikator : Pemasaran								
4	Melakukan Promosi Ketika	Frekuensi	6	53	5	0	0	64
		Nilai	30	212	15	0	0	257

	Produk Diluncurkan							
Indikator : Inovasi								
5	Mengikuti Perkembangan Teknologi	Frekuensi	19	41	4	0	0	64
		Nilai	95	164	12	0	0	271
Total Nilai								1290

Sumber : Data primer diolah (2022)

Dilihat dari tabel 4.20 maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja dalam perspektif proses bisnis internal memiliki total skor sebesar 1290 yang mana berada dalam interval “baik” yaitu pada interval 1091 – 1347. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai melakukan evaluasi penanganan gangguan yaitu sebesar 249. Alasan mengapa pada butir melakukan evaluasi penanganan gangguan mendapatkan skor terendah dikarenakan saat pandemi covid-19 ini sulit mengunjungi kantor atau tempat yang sedang gangguan dikarenakan beberapa faktor seperti kantor yang tutup lebih cepat atau perumahan-perumahan yang sulit didatangi teknisi untuk melakukan evaluasi. Sehingga menjadi terhambat dan sering ditunda dikemudian hari. Namun, secara keseluruhan kinerja PT Telkom Indonesia dalam perspektif proses bisnis internal ini sudah cukup baik.

4.4.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat

Cara mengetahui bobot penilaian minimal dan maksimal perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perlu ditentukan dengan rumus:

$$\text{Skor tiap butir} \times \text{jumlah butir pertanyaan} \times \text{jumlah responden}$$

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

Maka, dengan menggunakan rumus di atas akan menghasilkan interval penilaian minimal dan maksimal perspektif keuangan dengan rumus :

Pemberian skor maksimal atau sangat setuju (SS) yang diberi skor 5 :

$$= 5 \times 5 \times 64 = 1600$$

Pemberian skor minimal atau sangat tidak setuju (STS) yang diberi skor 1 :

$$= 1 \times 5 \times 64 = 320$$

Dari hasil interval tersebut maka :

= (hasil pemberian skor maksimal – hasil pemberian skor minimal) : skor maksimal yang diberikan

= (1600 – 320) : 5

= 256

Maka dari interval di atas akan didapatkan mutu kelas interval yaitu :

Tabel 4.21 Mutu Kelas Interval

No	Mutu	Interval	Kriteria
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	320 – 576	Sangat Buruk
2	Tidak Setuju (TS)	577 – 833	Buruk
3	Kurang Setuju (KS)	834 – 1090	Sedang
4	Setuju (S)	1091 – 1347	Baik
5	Sangat Setuju (SS)	1348 – 1604	Sangat Baik

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

Dengan menggunakan mutu kelas interval pada tabel 4.21 serta hasil dari kuesioner yang disebarkan kepada 64 orang maka untuk perspektif pelanggan memiliki kinerja sebagai berikut :

Tabel 4.22 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran		Pilihan					Total
			SS	S	KS	TS	STS	
			5	4	3	2	1	
Indikator : Lingkungan Kantor								
1	Memiliki Fasilitas Yang Baik Untuk Bekerja	Frekuensi	10	49	5	0	0	64
		Nilai	50	196	15	0	0	261
2	Suasana Kantor Yang Nyaman	Frekuensi	1	49	14	0	0	64
		Nilai	5	196	42	0	0	243
Indikator : Kemampuan Sistem Informasi								
3	Memiliki Akses Informasi Untuk Karyawan	Frekuensi	4	47	13	0	0	64
		Nilai	20	188	39	0	0	247
Indikator : Evaluasi Dan Pelatihan								

4	Melakukan Meeting Setiap Pagi Untuk Mengetahui Kegiatan	Frekuensi	6	57	1	0	0	64
		Nilai	30	228	3	0	0	261
5	Melakukan Pelatihan Saat 6 Bulan Pertama	Frekuensi	13	44	7	0	0	64
		Nilai	65	176	21	0	0	262
Total								1274

Sumber : Data primer diolah (2022)

Dilihat dari Tabel 4.22 maka dapat kita simpulkan bahwa kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki total skor sebesar 1274 yang mana berada dalam interval “baik” yaitu pada interval 1091 – 1347. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai “suasana kantor yang nyaman” yaitu sebesar 243. Alasan mengapa pada butir melakukan “suasana kantor yang nyaman” mendapatkan skor terendah dikarenakan saat pandemi covid-19 ini karyawan tidak seratus persen bekerja di kantor sehingga ruangan kantor menjadi sangat dingin dan membuat karyawan yang harus bekerja dalam kantor tidak fokus karena merasa terlalu dingin selain itu karena saat pandemi covid-19 ini semua karyawan tidak setiap hari datang ke kantor sehingga ada beberapa kursi di dalam kantor sering kali tidak ada sehingga harus mengambil kursi lain. Namun, secara keseluruhan kinerja PT Telkom Indonesia dalam perspektif proses bisnis internal ini sudah sangat baik.

4.4.4 Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4.23 Hasil Penilaian Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*

Empat Perspektif Balanced Scorecard	Standar	Realisasi	Skor
Perspektif Keuangan	Minimal mencapai kategori “baik” atau berada dalam	1661	1

	interval antara 1091 – 1347 poin.		
Perspektif Pelanggan	Minimal mencapai kategori “baik” atau berada dalam interval antara 1091 – 1347 poin.	1415	1
Perspektif Proses Bisnis Internal	Minimal mencapai kategori “baik” atau berada dalam interval antara 1091 – 1347 poin.	1290	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Minimal mencapai kategori “baik” atau berada dalam interval antara 1091 – 1347 poin.	1274	1

Sumber : Data Primer Diolah (2022)

Dapat dilihat pada tabel 4.23 bahwa dari keseluruhan total 4 tolak ukur yang digunakan memiliki 4 tolak ukur yang memenuhi standar yang ditetapkan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Maka, total persentase kinerja yang dicapai oleh PT Telkom Indonesia Tbk Pusat adalah :

$$\begin{aligned} \text{Total Persentase Kinerja} &= (4 : 4) \times 100\% \\ &= 100\% \end{aligned}$$

Hasil dari total persentase kinerja yang telah dicapai oleh PT Telkom Indonesia Tbk Pusat maka akan ditetapkan standar. Standar yang digunakan adalah standar yang juga digunakan oleh (Saputra et al., 2021) sebagai berikut:

1. Sangat Baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
3. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Kurang : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Tidak Baik : 0 - 20% dari standar yang ditetapkan

Maka, menurut hasil perhitungan di atas dapat diketahui bahwa persentase kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dengan menggunakan *balanced scorecard* yaitu sebesar 100%. Dapat disimpulkan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk Pusat secara keseluruhan memiliki kinerja yang “sangat baik”.

4.5 Pembahasan

4.5.1. Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan ini menggunakan survei yang dibagikan kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat mengenai perspektif keuangan. Dari tabel 4.14 , dapat disimpulkan bahwa perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1661 yang mana berada dalam interval “sangat baik” yaitu pada interval 1616 – 1923. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai efisiensi biaya yaitu sebesar 260 yang mana berarti bahwa PT Telkom Indonesia masih belum terlalu efisiensi terhadap biaya dikarenakan adanya hal terduga seperti pandemi covid-19 ini.

Berdasarkan hal itu maka PT Telkom Indonesia Tbk Pusat harus lebih memperhatikan efisiensi biaya yang dikeluarkan secara berlebih seperti memberi batasan waktu lembur bagi karyawan atau perlunya bukti atas waktu lembur karyawan agar tidak adanya kecurangan karyawan yang meminta gaji lembur.

Namun, dengan demikian PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dinilai memiliki kinerja dalam perspektif keuangan yang “sangat baik” yang berarti poin-poin lainnya seperti dilakukannya pemetaan terhadap pengeluaran memiliki skor terbesar yaitu 275 dapat terus dipertahankan. Seperti dalam teori bab 2 yang telah dibahas. Maka, dapat dikatakan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk Pusat sudah memiliki ke-efektivitasan yang sangat baik dalam perspektif keuangan.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari kinerja dalam perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang sama dengan peneliti terdahulu yaitu (Lesmana, 2020) dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang” yang mana memiliki kinerja dalam perspektif keuangan memiliki hasil “sangat baik”.

4.4.2 Perspektif Pelanggan

Pengukuran perspektif pelanggan ini menggunakan survei yang dibagikan kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat mengenai perspektif perspektif pelanggan. Dari tabel 4.16 , dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1415 yang mana berada dalam interval “sangat baik” yaitu pada interval 1348 – 1604. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai “lebih responsif terhadap keluhan pelanggan” yaitu sebesar 279 yang mana berarti bahwa PT Telkom Indonesia masih belum terlalu responsif terhadap keluhan pelanggan pada masa pandemi covid-19 ini.

Berdasarkan hal itu maka PT Telkom Indonesia Tbk Pusat harus lebih memperhatikan masalah tersebut. Salah satu cara menanganinya bisa dengan menambah jumlah karyawan untuk mengurus gangguan agar semua gangguan dapat segera ditangani dan direspon.

Namun, dengan demikian PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dinilai memiliki kinerja dalam perspektif pelanggan yang “sangat baik” yang berarti poin-poin lainnya seperti melayani pelanggan dengan ramah yang memiliki skor terbesar yaitu 287 dapat terus dipertahankan. Seperti dalam teori bab 2 yang telah dibahas.

Maka, dapat dikatakan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk Pusat sudah memiliki kepuasan pelanggan dan hubungan yang baik dengan pelanggan yang dinilai sudah sangat baik.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari kinerja dalam perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang sama dengan peneliti terdahulu yaitu (Lesmana, 2020) dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang” yang mana memiliki kinerja dalam perspektif pelanggan memiliki hasil “sangat baik”.

4.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal ini menggunakan survei yang dibagikan kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat mengenai perspektif perspektif proses bisnis internal. Dari tabel 4.20 , dapat disimpulkan bahwa perspektif proses bisnis internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1290 yang mana berada dalam interval “baik” yaitu pada interval

1091 – 1347. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai melakukan evaluasi penanganan gangguan yaitu sebesar 249 yang mana berarti bahwa PT Telkom Indonesia masih belum bisa mengevaluasi penanganan gangguan secara optimal.

Berdasarkan hal itu maka PT Telkom Indonesia Tbk Pusat harus lebih memperhatikan masalah tersebut. Salah satu cara menanganinya bisa dengan memberikan penanganan dan bantuan secara langsung oleh server pusat.

Namun, dengan demikian PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dinilai memiliki kinerja dalam perspektif proses bisnis internal yang “baik” yang berarti poin-poin lainnya seperti mengikuti perkembangan teknologi yang memiliki skor terbesar yaitu 271 dapat terus dipertahankan. Seperti dalam teori bab 2 yang telah dibahas. Maka, dapat dikatakan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk Pusat sudah memiliki inovasi yang sangat baik dalam perspektif proses bisnis internal.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari kinerja yang dipandang melalui perspektif proses bisnis internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang sama dengan peneliti terdahulu yaitu (Nur Irawan, 2019) dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan” yang mana memiliki kinerja dalam perspektif proses bisnis internal memiliki hasil “baik”.

4.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini menggunakan survei yang dibagikan kepada karyawan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat mengenai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari tabel 4.22, dapat disimpulkan bahwa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1274 yang mana berada dalam interval “baik” yaitu pada interval 1091 – 1347. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai “suasana kantor yang nyaman” yaitu sebesar 243 yang mana berarti bahwa PT Telkom Indonesia masih belum bisa memberikan suasana kantor yang nyaman untuk para karyawannya bekerja dengan optimal.

Berdasarkan hal itu maka PT Telkom Indonesia Tbk Pusat harus lebih memperhatikan masalah tersebut. Salah satu cara menanganinya bisa dengan mengecilkan *air conditioner* dalam ruangan tersebut atau dengan memberikan

jaket PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dengan bahan yang lebih tebal agar dipakai para karyawannya saat merasa kedinginan di dalam kantor. Untuk permasalahan komputer diharapkan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat terus melakukan pengecekan terhadap komputer yang sudah lama tidak dihidupkan agar tidak mengalami kerusakan saat akan dipakai kerja oleh karyawannya dan pada masalah kurangnya kursi juga dapat ditangani dengan melakukan pengecekan rutin apakah perlengkapan di dalam kantor lengkap atau tidak dan melarang karyawannya untuk membawa perlengkapan kantor ke luar kantor.

Namun, dengan demikian PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dinilai memiliki kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang “baik” yang berarti poin-poin lainnya seperti melakukan pelatihan saat 6 bulan pertama yang memiliki skor terbesar yaitu 262 dapat terus dipertahankan. Seperti dalam teori bab 2 yang telah dibahas. Maka, dapat dikatakan bahwa PT Telkom Indonesia Tbk Pusat sudah memiliki evaluasi dan pelatihan yang sangat baik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari kinerja yang dipandang melalui perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang sama dengan peneliti terdahulu yaitu (Nur Irawan, 2019) dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan” yang mana memiliki kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hasil “baik”.

4.4.5 Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dapat dilihat pada tabel 4.23 bahwa pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki total skor terendah yaitu sebanyak 1274. Dimana, hal ini berarti bahwa PT Telkom Indonesia Tbk Pusat harus lebih memperhatikan pertumbuhan dan pembelajaran karyawan agar kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Pusat menjadi lebih maksimal. Namun, pada perspektif keuangan memiliki total skor terbesar yaitu sebanyak 1661. Hal ini berarti bahwa perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat dapat mengelola keuangannya dengan cukup stabil dan baik.

Lalu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah memenuhi standar yang ditetapkan dan memiliki hasil presetase kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 100%. Hal ini berarti bahwa seluruh kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hasil yang “sangat baik”.

Hal ini menunjukkan bahwa hasil dari kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang sama dengan peneliti terdahulu yaitu (Deni, 2021) dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017 – 2019” yang mana memiliki kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hasil “sangat baik”.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja dengan penerapan *balanced scorecard* pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat yang telah dilakukan oleh peneliti dan disebar melalui kuesioner kepada 64 orang, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1661 yang mana berada dalam interval “sangat baik” yaitu pada interval 1616 – 1923. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai efisiensi biaya yaitu sebesar 260 dan skor terbesar terdapat pada butir pertanyaan pemetaan terhadap pengeluaran yang memiliki skor yaitu 275 untuk dapat terus dipertahankan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam perspektif keuangan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang “sangat baik”.
2. Perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1415 yang mana berada dalam interval “sangat baik” yaitu pada interval 1348 – 1604. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai lebih responsif terhadap keluhan pelanggan yaitu sebesar 279 dan skor terbesar terdapat pada butir pertanyaan melayani pelanggan dengan ramah yang memiliki skor yaitu 287 untuk dapat terus dipertahankan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam perspektif pelanggan PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang “sangat baik”.
3. Perspektif proses bisnis internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1290 yang mana berada dalam interval “baik” yaitu pada interval 1091 – 1347. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai melakukan evaluasi penanganan gangguan yaitu sebesar 249 dan skor terbesar terdapat pada butir pertanyaan mengikuti perkembangan teknologi yang memiliki skor yaitu 271 untuk dapat terus dipertahankan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam perspektif proses bisnis internal PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang “baik”.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki total skor sebesar 1274 yang mana berada dalam interval “baik” yaitu pada interval 1091 – 1347. Skor terendah terdapat pada butir pertanyaan mengenai melakukan evaluasi penanganan gangguan yaitu sebesar 243 dan skor terbesar terdapat pada butir pertanyaan melakukan pelatihan saat 6 bulan pertama yang memiliki skor yaitu 262 untuk dapat terus dipertahankan. Maka, dapat disimpulkan bahwa kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran PT Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki hasil yang “baik”.
5. perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sudah memenuhi standar yang ditetapkan dan memiliki hasil presetase kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebesar 100%. Dimana, dapat disimpulkan bahwa seluruh kinerja dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intenal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki hasil yang “sangat baik”.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai analisis pengukuran kinerja dengan penerapan *balanced scorecard* pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat, penulis bermaksud untuk memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak terkait. Maka, saran yang dapat disampaikan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan yaitu:

- a). Perusahaan terkait atau PT Telkom Indonesia Tbk Pusat

Meskipun hasil yang didapat sudah baik namun masih ada beberapa aspek yang mungkin dapat ditingkatkan agar lebih optimal seperti pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana PT Telkom Tbk Pusat haru lebih memperhatikan karyawannya dan memberikan tempat yang nyaman untuk karyawannya bekerja.

- b). Peneliti selanjutnya

Pada penelitian ini menggunakan skala pengukuran likert yang diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan skala rasio dari data-data perusahaan yang nantinya diolah menjadi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimudin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., & Limantara, A. D. (2019). Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja UMKM. *Ekonika : Jurnal Ekonomi Universitas Kadiri*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.30737/ekonika.v4i1.337>
- Andika, I. A., Chandra, I. C., & Mario, S. (2021). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan X. *Inaque : Journal of Industrial and Quality Engineering*, 9(2), 109–117. <https://doi.org/10.34010/iqe.v9i2.4319>
- Annisa, N. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Pada PT Gapura Angkasa Menggunakan Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Pertumbuhan Pembelajaran. *Jurnal Ekobis Dewantara*, 1(9), 61–74.
- Arif Wahyudi, Masdar Mas'ud, F. N. (2020). Efektivitas Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Pencapaian Business Plan Pada Pt Bosowa Propertindo. *Krisis, Ancaman Global, Ekonomi Dampak, Dari*, 17, 107–119.
- Arista, R. (2022). TERHADAP OPTIMALISASI KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH (PUD) PASAR KOTA MEDAN. 1(5), 585–594.
- Asari, A. R. (2018). Perancangan Sistem Informasi Akuntansi Pembelian Pada PT Khomsah Khalifah Dengan Menggunakan Software PHP dan MySQL. *Is The Best Accounting Information Systems and Information Technology Business Enterprise This Is Link for OJS Us*, 3(1), 249–261. <https://doi.org/10.34010/aisthebest.v3i1.1816>
- Astawa, I. G. P. B., Julianto, I. P., & Dewi, L. G. K. (2020). Penilaian Kinerja Koperasi Unit Desa (Kud) Penebel Tabanan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Monex : Journal Research Accounting Politeknik Tegal*, 9(1), 18–29.
- Fhraswati, M., Hardiyanto, arief tri, & Lestari, retno martanti endah. (2018). *Pengaruh Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada Perusahaan Sub Sektor Property Dan Real Estate Yang*

Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2018. 1–15.

- Hariyani, D. S. (2018). Akuntansi Manajemen Teori dan Aplikasi. In *Aditya Media Publishing*.
[http://pics.unipma.ac.id/content/pengumuman/03102_04_03_2019_01_17_07Buku Akuntansi Manajemen.pdf](http://pics.unipma.ac.id/content/pengumuman/03102_04_03_2019_01_17_07Buku%20Akuntansi%20Manajemen.pdf)
- Husain, R. A., & Pura, R. (2020). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balanced Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan PDAM Kota Makassar. *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi*, 6(1), 66–74.
<https://doi.org/10.29407/jae.v6i1.14204>
- Junaidi. (2010). Tabel r. [Http://Junaidichaniago.Wordpress.Com](http://Junaidichaniago.Wordpress.Com), 1–5.
- Jurnal, P. (2021). *Padang Put* PENGARUH PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJEMEN PADA PT . BANK PEMBANGUNAN DAERAH SUMATRA BARAT di PADANG *The Effect Of Balanced Scorecard Implementation Of Management Perfomance At PT . Bank Pembangunan Daerah Sumatra Barat Di*. 3(2), 343–358.
- Lesmana, I. S. (2020). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pendekatan Penilaian Kinerja Pada Koperasi Kartika Sultan Ageng Tirtayasa Serang. *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, 4(1), 24–36.
<https://doi.org/10.36778/jesya.v4i1.295>
- Margaretha, O. (2018). *ANALISIS PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PT TELKOM INDONESIA TBK DEVISI REGIONAL I SUMATERA - MEDAN*.
- Mutianti, R. D., Hardiyanto, A. T., & Ilmiyono, A. F. (2019). *ANALISIS LAPORAN KEUANGAN UNTUK MENILAI KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PERIODE 2010-2019 ABSTRACT*. 2019(3).
- Nur Irawan, M. R. (2019). Penerapan Balance Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Hotel Elresas Lamongan. *Jurnal Manajemen*, 4(3), 1069. <https://doi.org/10.30736/jpim.v4i3.273>
- Putri, N. K. N. Y., Endiana, I. D. M., & Pramesti, I. G. A. A. (2021). Pengaruh

Struktur Kepemilikan , Ukuran Perusahaan , Corporate Social Responsibility , Dan Investment Opportunity Set Terhadap Kinerja Perusahaan. *Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Mahasaraswati Denpasar*, 16(1), 1–13.

Rahman, A. L. (2017). *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi*.

Saputra, D. (2021). *ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD DI PUSKESMAS BOGOR TIMUR TAHUN 2017-2019 BOGOR JANUARI 2021 BALANCED SCORECARD DI PUSKESMAS BOGOR TIMUR*.

Saputra, D., Sudarmanto, E., & Edy, S. (2021). Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Di Puskesmas Bogor Timur Tahun 2017-2019. *Jurnal Online Mahasiswa*, 8(3).

Studi, P., & Informatika, T. (2021). *ARTIKEL PERENCANAAN ARSITEKTUR ENTERPRISE MENGGUNAKAN TOGAF ADM VERSI 9 DENGAN BLUEPRINT (Studi Kasus : Integra Teknologi Solusi)*. 154(2018), 8–11.

Pratama, A. (2021). Kinerja Telkom (TLKM) Tahun Ini Ditopang Penuh dari Bisnis Digital. Idxchannel.com. Tersedia di: <https://www.idxchannel.com/market-news/kinerja-telkom-tlkm-tahun-ini-ditopang-penuh-dari-bisnis-digital> [Diakses 22 Desember 2021]

LAMPIRAN

Lampiran 1

KUESIONER PENELITIAN DI PT. TELKOM INDONESIA TBK PUSAT OLEH MAHASISWA UNIVERSITAS PAKUAN

Selamat Pagi/Siang/Sore,

Saya Gita Melania Utami mahasiswa akuntansi universitas pakuan bogor sedang melakukan penelitian mengenai “Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Penerapan Balanced Scorecard Pada PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat” dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pendidikan S1.

Adapun kriteria partisipan yang dibutuhkan yaitu karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat

Setiap jawaban yang diberikan sangat membantu saya. Dengan begitu, saya berharap Anda bersedia untuk mengisi dengan jujur dan sebenarnya. Data yang diberikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan untuk keperluan penelitian saja.

Kesediaan Anda untuk mengisi dan menyebarkan survei ini sangat saya hargai.

Apabila terdapat pertanyaan lebih lanjut, bisa hubungi saya melalui :
gitamelania29@gmail.com

Bantuan Anda sangat berarti bagi kelancaran penelitian skripsi ini. Terima kasih, sehat selalu dan semoga hari Anda menyenangkan!

Salam Peneliti,

Gita Melania Utami

* Required

1. Email *

-
2. Saya bersedia untuk ikut serta menjadi partisipan penelitian secara sukarela. *
- Saya mengetahui semua informasi yang diberikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian. Semua informasi dan jawaban yang saya berikan sesuai dengan apa yang saya alami. Saya juga telah mengizinkan informasi dan jawaban yang telah saya ini digunakan dalam keperluan penelitian.

Check all that apply.

Saya setuju untuk berpartisipasi

Data
Diri

Mohon untuk mengisi data diri Anda untuk melengkapi data penelitian.
Data yang diberikan akan kami jaga kerahasiaannya

3. Nama/Inisial

4. Jenis Kelamin *

Mark only one oval.

- Laki -
 Laki
Perempuan

5. Usia *

Mark only one oval.

- 20 - 30 Tahun
 31 - 40 Tahun
 41 - 50 Tahun
 > 51 Tahun

6. Pendidikan Terakhir * *Mark only one oval.*

- Diploma
 Sarjana (S1)
 Master
(S2)
Doktor (S3)

7. Jabatan saat ini *

Kinerja (Y)

8. Saya memiliki komitmen kerja yang tinggi *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
 Setuju (S)
 Kurang Setuju (KS)
 Tidak Setuju (TS)
Sangat Tidak Setuju (STS)

9. Mengerjakan pekerjaan sesuai dengan deadline/tengat waktu yang diberikan *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
 Setuju (S)
 Kurang Setuju (KS)
 Tidak Setuju (TS)
Sangat Tidak Setuju (STS)

10. Penggunaan sumber daya (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) *
perusahaan dengan maksimal dan tepat *Mark only one oval.*

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

11. Saya selalu datang bekerja tepat waktu *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

12. Saya tidak pernah bermalas - malasan saat bekerja *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

13. Saya selalu melakukan pekerjaan dengan teliti *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
 Setuju (S)
 Kurang Setuju (KS)
 Tidak Setuju (TS)
Sangat Tidak Setuju (STS)

14. Saya memiliki kerja sama tim yang baik *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
 Setuju (S)
 Kurang Setuju (KS)
 Tidak Setuju (TS)
Sangat Tidak Setuju (STS)

15. Saya memiliki hubungan yang baik dengan rekan dan atasan saya *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

16. Saya selalu menaati setiap peraturan yang ada di dalam perusahaan *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

17. Saya pernah mendapatkan punishment (sanksi) dari perusahaan karena kelalaian yang saya lakukan *Mark only one oval.* *

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

18. Saya pernah mendapatkan reward (penghargaan) dari perusahaan atas *

prestasi yang saya
lakukan *Mark only one*

oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

Perspektif
Keuangan
(X1)

Jika anda berkaitan dengan bagian keuangan, maka isi survei di bawah ini.
Namun, jika anda tidak berkaitan dengan bagian keuangan, Anda bisa lewati dan melanjutkan pada section selanjutnya.
terima kasih

19. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki efisiensi biaya

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

20. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat telah menggunakan modal kerja sesuai dengan yang diharapkan

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

21. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat menerapkan target laba

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

22. Dilakukannya pemeriksaan yang ketat terhadap perhitungan laporan keuangan secara periodik

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

23. Dilakukannya pemetaan yang teratur terhadap pengeluaran

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

24. Dilakukannya transparansi mengenai anggaran PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

Perspektif Pelanggan (X2)

25. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki kebijakan untuk melayani pelanggan dengan baik dan ramah *Mark only one oval.*

- Sangat Setuju
- (SS) Setuju
- (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

26. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki kebijakan untuk menanggulangi * masalah yang terjadi pada pelanggan dengan tepat dan cepat *Mark only one oval.*

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

27. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat berusaha untuk meminimalisir keluhan yang * terjadi pada pelanggan *Mark only one oval.*

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

28. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat berusaha untuk lebih responsif terhadap keluhan pelanggan

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

29. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat memberikan citra yang baik kepada para * pelanggan

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

Perspektif Proses Bisnis Internal (X3)

30. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat selalu memeriksa kembali jalur jaringan yang * akan digunakan

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

31. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat selalu melakukan evaluasi untuk menangani gangguan

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

32. Selalu melakukan uji coba internal terhadap produk yang akan dipasarkan *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

33. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat melakukan promosi untuk produk yang baru
* diluncurkan

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
 Setuju (S)
 Kurang Setuju (KS)
 Tidak Setuju (TS)
 Sangat Tidak Setuju (STS)

34. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat mengikuti perkembangan teknologi yang terjadi

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
 Setuju (S)
 Kurang Setuju (KS)
 Tidak Setuju (TS)
 Sangat Tidak Setuju (STS)

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (X4)

35. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat memiliki fasilitas yang baik dan memadai *
untuk para karyawan *Mark only one oval.*

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

36. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat memberikan suasana kantor yang nyaman *
untuk para karyawan bekerja *Mark only one oval.*

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

37. Setiap karyawan memiliki akses informasi dalam PT. Telkom Indonesia Tbk
Pusat

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)
- Sangat Tidak Setuju (STS)

38. Melakukan meeting setiap pagi untuk mengetahui kegiatan yang dilakukan *

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

39. PT. Telkom Indonesia Tbk Pusat mengharuskan karyawan baru untuk melakukan pelatihan saat 6 bulan pertama agar meningkatkan kinerja

*

Mark only one oval.

- Sangat Setuju (SS)
- Setuju (S)
- Kurang Setuju (KS)
- Tidak Setuju (TS)

Sangat Tidak Setuju (STS)

This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

Lampiran 2

Identitas Responden

Nama/Inisial	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan Terakhir	Jabatan saat ini
1	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	STAFF ADMIN
2	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff
3	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
4	Perempuan	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	QC
5	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Officer 3
6	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Admin Operasional
7	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Officer 2
8	Perempuan	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff
9	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	IT Programmer
10	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	Supervisor Surveillance Service
11	Laki - Laki	> 51 Tahun	Sarjana (S1)	Assistan Manager
12	Perempuan	41 - 50 Tahun	Sarjana (S1)	manager

13	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
14	Perempua n	31 - 40 Tahun	Master (S2)	off1 performance
15	Laki - Laki	> 51 Tahun	Master (S2)	manager
16	Perempua n	31 - 40 Tahun	Diploma	staff
17	Perempua n	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	Karyawan
18	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Master (S2)	Officer
19	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Crew
20	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	admin
21	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staf
22	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Site Manager Assurance Dan Maintenance
23	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	TEAM LEADER
24	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	crew
25	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Karyawan
26	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	It
27	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	IT
28	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff

29	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Diploma	Staff admin
30	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff admin
31	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff admin
32	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	QC
33	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	IT
34	Perempua n	20 - 30 Tahun	Diploma	CREW
35	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Customer Service
36	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	STAFF ADMIN
37	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	OFF 2
38	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff admin
39	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	OFF 1 TPC Assurance
40	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staf
41	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	OFF 2
42	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff
43	Perempua n	20 - 30 Tahun	Diploma	Staff
44	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff

45	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	IT
46	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	finance
47	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	staff
48	Perempua n	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	finance
49	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	staff IT
50	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff Admin
51	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff admin
52	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	finance
53	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
54	Laki - Laki	31 - 40 Tahun	Sarjana (S1)	Staff Admin
55	Perempua n	31 - 40 Tahun	Doktor (S3)	Staff admin
56	Perempua n	20 - 30 Tahun	Diploma	Staff Admin
57	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	staff admin
58	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staf admin
59	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Doktor (S3)	Manager
60	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Diploma	Staff Admin

61	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Pengawas k3
62	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff
63	Laki - Laki	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	Staff admin
64	Perempua n	20 - 30 Tahun	Sarjana (S1)	IT

Variabel Penelitian

Responden	PERSPEKTIF KEUANGAN (X1)					
	X1.P1	X1.P2	X1.P3	X1.P4	X1.P5	X1.P6
1	4	4	4	3	3	4
2	4	4	5	5	5	5
3	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	4
6	4	5	5	5	5	5
7	4	4	5	3	3	4
8	4	5	4	4	4	4
9	5	5	5	5	5	5
10	3	3	4	4	5	2
11	5	5	5	5	5	5
12	3	2	3	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5
14	4	4	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5
16	3	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	4	4
18	3	3	4	4	3	3

19	4	4	4	4	4	4
20	3	3	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	5
22	5	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5
25	3	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5
28	4	4	4	4	4	4
29	5	5	5	5	5	5
30	5	5	4	4	4	4
31	3	4	4	4	4	4
32	4	4	4	5	5	4
33	4	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	3
36	4	5	5	5	5	5
37	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4
39	4	4	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	4	4
44	5	4	4	5	5	5
45	4	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4	4

50	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	4	4	5
53	4	4	4	4	4	4
54	4	4	4	4	4	4
55	4	4	2	4	4	4
56	4	4	4	4	4	4
57	4	4	4	4	5	5
58	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	5	5
60	4	4	4	4	4	4
61	3	3	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	5	5
64	4	4	4	4	4	4

Responden	PERSPEKTIF PELANGGAN (X2)				
	X2.P1	X2.P2	X2.P3	X2.P4	X2.P5
1	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5
3	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5
5	4	4	4	4	4
6	4	4	4	4	4
7	5	4	5	5	4
8	5	5	4	4	5
9	5	5	5	5	5
10	5	4	5	5	5
11	5	5	5	5	5
12	4	4	4	4	4
13	4	5	5	5	5

14	5	5	4	5	4
15	5	5	5	5	5
16	5	4	5	4	4
17	4	4	4	4	4
18	4	4	4	4	4
19	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5
21	4	4	3	4	4
22	5	5	5	5	5
23	4	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	4
26	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5
28	5	4	4	4	5
29	4	4	4	4	4
30	5	4	5	4	4
31	3	3	4	3	3
32	4	4	4	4	4
33	4	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4
36	5	5	5	5	5
37	5	4	5	4	4
38	4	4	4	4	4
39	5	4	4	5	4
40	4	4	4	4	4
41	4	5	5	5	5
42	4	4	4	4	4
43	5	5	5	5	5
44	4	4	4	4	4

45	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	4
48	4	4	4	4	4
49	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4
52	5	5	5	5	5
53	5	5	5	3	5
54	4	4	4	4	4
55	5	5	5	5	5
56	5	5	5	4	4
57	5	5	5	4	5
58	5	5	5	5	5
59	5	5	5	5	5
60	4	4	4	4	4
61	5	5	5	5	5
62	4	4	4	4	4
63	5	5	5	4	4
64	20	4	4	4	4

Responden	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (X3)				
	X3.P1	X3.P2	X3.P3	X3.P4	X3.P5
1	4	4	5	4	5
2	4	4	4	4	5
3	4	4	4	4	3
4	4	3	4	4	4
5	4	3	4	4	4
6	5	5	4	4	5
7	4	4	4	4	4

8	4	4	4	5	4
9	4	4	4	4	4
10	3	4	4	4	4
11	4	4	5	4	4
12	4	4	4	4	4
13	4	5	5	4	4
14	4	5	5	4	4
15	5	4	4	4	5
16	4	4	4	4	4
17	4	4	3	4	4
18	4	4	4	4	4
19	4	4	3	4	4
20	4	3	4	4	4
21	4	4	4	4	4
22	5	4	4	4	5
23	4	4	4	3	4
24	5	5	5	5	5
25	3	4	4	4	4
26	5	4	4	4	5
27	4	4	4	4	3
28	4	4	4	4	5
29	4	4	4	3	4
30	4	4	4	5	4
31	4	4	4	5	4
32	4	3	3	3	5
33	3	4	4	4	4
34	4	4	4	4	5
35	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	5
37	5	4	4	4	5
38	4	3	4	4	4

39	4	4	4	4	4
40	4	3	4	4	4
41	4	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4
43	4	4	4	4	5
44	4	4	4	4	4
45	4	3	4	4	4
46	4	4	4	4	5
47	4	4	4	4	4
48	3	4	4	4	4
49	4	4	3	3	4
50	4	4	4	4	3
51	4	4	4	3	4
52	4	4	4	4	4
53	4	3	3	4	4
54	4	4	4	4	4
55	3	3	3	4	3
56	4	3	4	4	4
57	4	4	4	5	5
58	4	4	4	4	5
59	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4
61	4	4	5	5	5
62	4	4	4	4	5
63	4	3	4	4	4
64	21	4	4	4	4

Responden	PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN (X4)				
	X4.P1	X4.P2	X4.P3	X4.P4	X4.P5

1	3	3	4	4	4
2	5	4	4	4	5
3	4	3	3	4	4
4	4	3	3	4	4
5	4	3	4	4	4
6	4	4	4	4	4
7	4	4	4	4	3
8	3	3	4	4	4
9	5	4	4	4	5
10	4	4	4	4	3
11	4	4	3	4	4
12	4	4	3	4	3
13	4	4	4	4	5
14	4	4	4	4	5
15	5	4	5	5	4
16	4	4	4	4	4
17	4	3	4	4	4
18	4	4	4	4	3
19	4	4	5	4	4
20	4	4	4	5	4
21	4	4	4	4	5
22	4	4	4	4	5
23	4	4	4	4	4
24	5	4	3	3	5
25	4	4	4	4	4
26	5	4	4	5	5
27	5	4	4	5	5
28	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	4
30	5	4	4	4	5
31	4	4	4	4	4

32	4	3	4	4	4
33	4	3	3	4	4
34	4	4	4	4	4
35	4	4	3	4	4
36	4	4	4	4	3
37	3	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4
39	4	4	5	4	4
40	4	4	4	4	4
41	4	3	3	4	4
42	4	4	4	4	4
43	4	4	4	5	5
44	4	4	4	4	4
45	4	4	4	4	4
46	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	3
48	3	4	3	4	4
49	4	4	4	4	4
50	4	3	4	4	4
51	4	3	3	4	4
52	4	3	4	4	4
53	4	4	4	4	4
54	5	4	4	4	5
55	4	4	4	4	5
56	5	5	4	4	4
57	5	4	5	5	4
58	4	4	3	4	3
59	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4
61	3	3	3	4	4
62	4	4	4	4	4

63	4	3	3	4	4
64	4	3	3	4	4

Lampiran 3

Hasil Olah Data Menggunakan SPSS

Uji Validitas

Correlations

		X1P1	X1P2	X1P3	X1P4	X1P5	X1P6	PERSPEKTIF KEUANGAN (X1)
X1P1	Pearson Correlation	1	.790**	.479**	.450**	.400**	.511**	.778**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.001	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X1P2	Pearson Correlation	.790**	1	.621**	.384**	.334**	.444**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.002	.007	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X1P3	Pearson Correlation	.479**	.621**	1	.529**	.454**	.473**	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X1P4	Pearson Correlation	.450**	.384**	.529**	1	.866**	.652**	.816**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X1P5	Pearson Correlation	.400**	.334**	.454**	.866**	1	.648**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.001	.007	.000	.000		.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
X1P6	Pearson Correlation	.511**	.444**	.473**	.652**	.648**	1	.798**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64	64
PERSPEKTIF KEUANGAN (X1)	Pearson Correlation	.778**	.769**	.756**	.816**	.780**	.798**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	

N	64	64	64	64	64	64	64
---	----	----	----	----	----	----	----

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

Correlations

		X2P1	X2P2	X2P3	X2P4	X2P5	PERSPEKTIF PELANGGAN (X2)
X2P1	Pearson Correlation	1	.732**	.779**	.646**	.732**	.884**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X2P2	Pearson Correlation	.732**	1	.722**	.669**	.826**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X2P3	Pearson Correlation	.779**	.722**	1	.633**	.722**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X2P4	Pearson Correlation	.646**	.669**	.633**	1	.724**	.836**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X2P5	Pearson Correlation	.732**	.826**	.722**	.724**	1	.909**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	64	64	64	64	64	64
PERSPEKTIF PELANGGAN (X2)	Pearson Correlation	.884**	.896**	.876**	.836**	.909**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

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

Correlations

		X3P1	X3P2	X3P3	X3P4	X3P5	PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (X3)
X3P1	Pearson Correlation	1	.249*	.174	.090	.462**	.620**
	Sig. (2-tailed)		.048	.169	.481	.000	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X3P2	Pearson Correlation	.249*	1	.459**	.169	.219	.665**
	Sig. (2-tailed)	.048		.000	.183	.083	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X3P3	Pearson Correlation	.174	.459**	1	.348**	.196	.672**
	Sig. (2-tailed)	.169	.000		.005	.120	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X3P4	Pearson Correlation	.090	.169	.348**	1	.121	.516**
	Sig. (2-tailed)	.481	.183	.005		.342	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X3P5	Pearson Correlation	.462**	.219	.196	.121	1	.677**
	Sig. (2-tailed)	.000	.083	.120	.342		.000
	N	64	64	64	64	64	64
PERSPEKTIF PROSES BISNIS INTERNAL (X3)	Pearson Correlation	.620**	.665**	.672**	.516**	.677**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

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

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

Correlations

		X4P1	X4P2	X4P3	X4P4	X4P5	PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN
--	--	------	------	------	------	------	--

X4P1	Pearson Correlation	1	.373**	.244	.266*	.388**	.735**
	Sig. (2-tailed)		.002	.052	.034	.002	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X4P2	Pearson Correlation	.373**	1	.371**	.112	.079	.610**
	Sig. (2-tailed)	.002		.003	.377	.537	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X4P3	Pearson Correlation	.244	.371**	1	.363**	.105	.658**
	Sig. (2-tailed)	.052	.003		.003	.407	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X4P4	Pearson Correlation	.266*	.112	.363**	1	.135	.521**
	Sig. (2-tailed)	.034	.377	.003		.287	.000
	N	64	64	64	64	64	64
X4P5	Pearson Correlation	.388**	.079	.105	.135	1	.600**
	Sig. (2-tailed)	.002	.537	.407	.287		.000
	N	64	64	64	64	64	64
PERSPEKTIF PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN	Pearson Correlation	.735**	.610**	.658**	.521**	.600**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	64	64	64	64	64	64

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

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

Realibilitas Perspektif Keuangan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.872	.874	6

Realibilitas Perspektif Pelanggan

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.927	5

Realibilitas Perspektif Proses Bisnis Internal

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.621	.623	5

Realibilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.606	.617	5