

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (Studi pada PT XL Axiata Tbk – Jakarta)

Bonifatius Darmasto^{1*}, Kamaliah², dan Restu Agusti²

¹Program Studi Magister Akuntansi Pasca Sarjana Universitas Riau

²Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Email :bonifatius_darmasto@yahoo.com

Abstract: This study aims to analyze performance PT XL Axiata Tbk Jakarta using Balanced Scorecard method. Data used is primary data obtained via questionnaires and interview, and secondary data from published source, literature and financial statement or other publications relating to the company. Balanced Scorecard method used to assess the performance of company, because this method not only measure financial perspective, but also non financial perspective; customer perspective, process business internal perspective and learning and growth perspective. As the result can be concluded that (1) the performance evaluation with Balance Scorecard method can be implement on PT XL Axiata Tbk Jakarta. All indicators show good conditions. (2) Need support all departments in company to improve the quality of measurement results. (3) PT XI Axiata Tbk Jakarta has showed its capability. This is proven by company can compete with the other for second position in national mobile business.

Keywords: *performance evaluation, financial perspective, customer perspective, process business internal perspective, learning and growth perspective*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangibile asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enter-preneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan.

Balanced scorecard menyediakan rerangka untuk menjabarkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren (Mulyadi, 2000). Selain itu *balanced scorecard* juga menyediakan rerangka untuk

menjadikan sasaran strategik yang telah dirumuskan sebelumnya oleh management perusahaan menjadi lebih seimbang, yaitu seimbang antara fokus ke proses pembelajaran dan pertumbuhan, serta seimbang juga antara focus ke internal dan eksternal perusahaan. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif dalam mengevaluasi suatu unit kerja: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern dan pembelajaran dan pertumbuhan.

PT XL Axiata, adalah salah satu perusahaan telekomunikasi yang beroperasi di Indonesia saat ini. Perkembangan teknologi dan informasi yang cepat, menuntut perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kualitas dan kuantitas pelayanannya. Perusahaan harus lebih kompetitif dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan masyarakat yang semakin hari semakin meningkat dan kompleks. Masuknya operator baru yang ikut serta berkompetisi untuk mendapatkan pasar, menjadikan persaingan antara perusahaan telekomunikasi yang ada saat ini menjadi lebih berat.

Balanced scorecard dapat diterapkan oleh PT XL Axiata, untuk lebih memproduktifkan mekanisme evaluasi kinerja, baik keuangan ataupun non keuangan baik jangka pendek ataupun jangka panjang. Sebab dengan evaluasi kinerja menggunakan *balanced scorecard*, dapat mengintegrasikan bisnis dan strategi perusahaan ditingkat strategi dan taktik dengan mengukur, menginformasikan, menganalisa dan mengevaluasi indikator kinerja yang telah ditentukan.

LANDASAN TEORI

Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi (Mohamad Mahsun, 2009: 25).

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial. Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Robertson dalam buku Mohamad Mahsun (2009: 25), pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian

kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

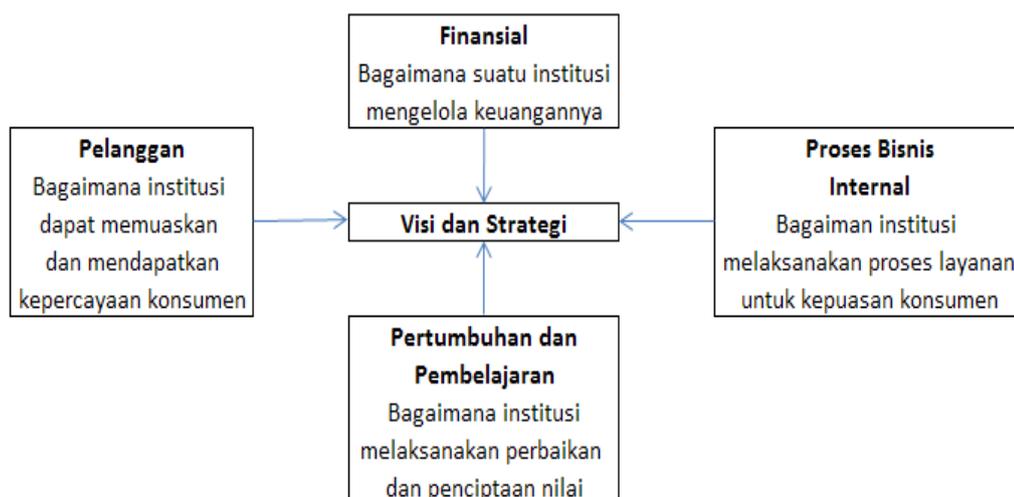
Balance scorecard

Dengan *balanced scorecard* perusahaan harus mengukur kinerjanya dari empat perspektif yang ada dan untuk mengembangkan strategi, mengumpulkan data dan menganalisa masing-masing prespektif. Terdapat empat perspektif *Balance Scorecard* yang dikaitkan dengan visi dan strategi organisasi, yaitu (Gaspersz, 2005):

1. Perspektif financial (shareholders-pemegang saham)
2. Perspektif pelanggan (*customers*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*)

Keunggulan balance scorecard

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem penilaian dan pengukuran kinerja adalah mampu untuk menghasilkan dan mengukur kinerja secara : (1) komprehensif, (2) koheren, (3) berimbang, (4) terukur (Mulyadi, 2005).



Gambar 2.1

Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*

Perspektif dalam *balanced scorecard*

Balanced scorecard merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar 2.1 adalah kerangka kerja *Balanced Scorecard* dengan empat perspektifnya yang berhubungan dengan visi dan strategi perusahaan menurut Kaplan dan Norton

1. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard tidak mengabaikan kebutuhan akan data keuangan perusahaan. Tepat waktu dan akurasi data pendanaan, akan selalu menjadi prioritas dan para manajer perusahaan akan melakukan apa saja yang diperlukan untuk menyediakan dan menganalisa data tersebut. Tujuan keuangan pada umumnya berhubungan dengan arus kas (*cash flow*) dan kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan menjadi tiga tahap:

1. Pertumbuhan (*growth*)
2. Bertahan (*Sustain*)
3. Panen (*Harvest*)

2. Perspektif Pelanggan

Pandangan manajemen perusahaan saat ini menunjukkan peningkatan realisasi pentingnya fokus terhadap pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam setiap bisnisnya. Indikatornya adalah, jika pelanggan tidak puas, maka akhirnya mereka akan mencari pemasok atau supplier lain untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Kinerja yang kurang baik dari perspektif ini akan menjadi indikator utama penurunan dimasa depan, meskipun kinerja keuangan pada saat ini menunjukkan posisi yang baik.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengacu kepada proses bisnis internal perusahaan. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini memungkinkan bagi para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis perusahaan berjalan, dan apakah produk atau jasa yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Ukuran ini harus dirancang dengan baik oleh karyawan dalam perusahaan yang memahami proses operasional perusahaan yang diharapkan mampu mengetahui dan menterjemahkan misi perusahaan dengan baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini meliputi pelatihan kepada karyawan dan sikap budaya perusahaan yang berkaitan dengan perbaikan diri baik bagi individu maupun perusahaan. Dengan perkembangan dunia bisnis yang cepat saat ini, adalah

sangat penting bagi individu untuk belajar secara berkesinambungan. Perspektif ini dapat menjadi panduan bagi manajemen untuk menggunakan dana pelatihan secara tepat kepada karyawan yang tepat. Pada perspektif pelanggan, keuangan dan proses bisnis internal mempunyai kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada pada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah penelitian deskriptif. Dalam penelitian ini, deskripsi akan diarahkan pada evaluasi kinerja perusahaan dalam perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu penilaian kinerja dengan menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan di PT XL Axiata Tbk yang berkantor pusat di Kawasan Mega Kuningan Jakarta.

Jenis Sumber Data

Data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Untuk memperoleh kedua data tersebut, peneliti menggunakan cara yang berbeda satu dengan yang lain.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Teknik yang dapat digunakan peneliti untuk mengumpulkan data primer antara lain observasi, wawancara, diskusi dan penyebaran kuesioner. Data primer dibagi menjadi 2 yaitu: (a) data umum, berisi tentang sejarah dan perkembangan organisasi, visi misi, struktur perusahaan serta deskripsi jabatan, dan (b) data khusus berisi tentang laporan keuangan perusahaan, laporan kinerja, data pendapatan/*revenue* perusahaan, data aset perusahaan (*tower/bts*), data dealer nasional dan data jumlah karyawan

2. Data Sekunder

Data Sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti Biro Pusat Statistik (BPS), buku, laporan, jurnal, dan lain-lain.

Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah: metode studi pustaka dan metode studi lapangan

Teknik Analisis Data

Langkah-langkah dalam melakukan penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT XL Axiata Tbk Jakarta adalah:

- a. Mengidentifikasi dan mempelajari visi misi perusahaan serta aturan perusahaan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja.
- b. Mengukur kinerja masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*

1. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan (*financial perspective*)

- Prosentase peningkatan/penurunan pendapatan usaha

$$\frac{\text{Pendapatan Akhir} - \text{Pendapatan Awal}}{\text{Pendapatan Awal}} \times 100\%$$

- Rasio total hutang dibagi total asset; digunakan untuk mengidentifikasi sumber-sumber modal suatu perusahaan

$$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aset}}$$

- Rasio perputaran asset; mengindikasikan seberapa efektif suatu perusahaan menggunakan sumber dayanya

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Aset}}$$

- Rasio tingkat pengembalian atas penjualan (return on sales-ROS); untuk mengindikasikan seberapa efektif keseluruhan perusahaan dikelola

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

- Rasio tingkat pengembalian atas investasi (return on investment-ROI); untuk mengevaluasi profitailitas perusahaan.

$$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}}$$

2. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan (*customers perspective*)

- Tingkat pengaduan pelanggan ke *call centre*, dalam hal ini dibedakan antara pelanggan corporate/perusahaan dengan pelanggan umum atau pribadi

Jumlah pengaduan call centre

Jumlah pelanggan corporate/pribadi

- Jumlah RO (*retail outlet*/konter hp) disetiap daerah yang akan memberikan pelayanan baik pembelian perdana, pengisian pulsa ataupun pengisian paket yang dibutuhkan oleh pelanggan. Diukur dengan perhitungan:

Jumlah RO

Total pelanggan

3. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

- ARPU (*average revenue per unit*), yaitu rata-rata pemakaian oleh pelanggan aktif

Total Revenue

Total pelanggan aktif

- Cost per BTS (*base transceiver station*)

Total biaya operasional

Jumlah BTS

4. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth perspective*)

- Perbandingan antara pelatihan yang diberikan dengan jumlah karyawan yang ada, baik pelatihan secara teknis pekerjaan ataupun pelatihan manajerial.

Frekuensi dan jumlah training

Jumlah karyawan

- Tingkat kesetiaan karyawan (*employee turnover*) diukur dengan menggunakan rasio perputaran karyawan

Karyawan Keluar

Total karyawan

- Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) diukur dengan melakukan survey melalui kuisioner yang akan dilakukan terhadap karyawan XL secara nasional.

- c. Menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan dengan menerapkan bobot prosentasi untuk masing-masing perspektif. Didasarkan pada cita-cita perusahaan dan berorientasi pada buku six sigma – Vincent Gasperz, bobot yang digunakan adalah:

- Perspektif Keuangan 30%
- Perspektif Pelanggan 30%

- Perspektif Proses Bisnis Internal 25%
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 15%

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Perspektif keuangan (*financial perspective*)

Indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah:

1. Prosentase Peningkatan dan Penurunan Pendapatan

$$\text{Quarter 3 2012 - 2013} = 1\%$$

2. Rasio Total Hutang dibagi Total Aset;

$$\text{Quarter 3 2012} = 0.59$$

$$\text{Quarter 3 2013} = 0.61$$

3. Rasio perputaran aset;

$$\text{Quarter 3 2012} = 0.44$$

$$\text{Quarter 3 2013} = 0.40$$

4. Rasio tingkat pengembalian atas penjualan (*return on sales-ROS*);

$$\text{Quarter 3 2012} = 0.14$$

$$\text{Quarter 3 2013} = 0.06$$

5. Rasio tingkat pengembalian atas investasi (*return on investment-ROI*);

$$\text{Quarter 3 2012} = 0.06$$

$$\text{Quarter 3 2013} = 0.02$$

Perspektif pelanggan (*customers perspective*)

1. Tingkat pengaduan pelanggan ke *call centre*,

$$\text{Quarter 3 2012} = 0.95\%$$

$$\text{Quarter 3 2013} = 0.89\%$$

2. Jumlah RO (*retail outlet*/konter hp):

$$\text{Quarter 3 2012} = 0.06$$

$$\text{Quarter 3 2013} = 0.09$$

Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

1. ARPU (*average revenue per unit*), yaitu rata-rata pemakaian oleh pelanggan aktif:

Quarter 3 2012 = 30.000

Quarter 3 2013 = 27.000

2. Cost per BTS (*base transceiver station*)

Quarter 3 2012 = 0.1091

Quarter 3 2013 = 0.1022

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learn and growth perspective*)

1. Perbandingan antara pelatihan yang diberikan dengan jumlah karyawan yang ada:

Quarter 3 2012 = 0.225

Quarter 3 2013 = 0.201

2. Tingkat kesetiaan karyawan (*employee turnover*):

Quarter 3 2012 = 10,7%

Quarter 3 2013 = 11,9%

3. Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) diukur dengan melakukan survey melalui kuisioner yang akan dilakukan terhadap 30 karyawan XL secara nasional.

Dari 21 pertanyaan kuisioner, didapatkan hasil sebagai berikut:

	STP	TP	N	P	SP
Frekuensi Jawaban	15	71	125	388	31
Skor Nilai	15	142	375	1,552	155
Skor Rata2	<u>2,239</u>	<u>3,6</u>			
	630				

Menilai Kinerja PT X Axiata Tbk dengan menggunakan Metode Balance Scorecard

Perspektif keuangan

- Peningkatan Pendapatan

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) Pendapatan	Bobot
0 - 5%	1%
5.1 - 10%	2%
10.1 - 15%	3%
15.1 - 20%	4%
20.1 - 25%	5%
25.1 - 30%	6%

Pada tahun 2013, XL Axiata hanya mampu meraih nilai 1% untuk peningkatan pendapatannya, sehingga bobot yang diperoleh perusahaan adalah sebesar 1%

- Rasio Total Hutang dibagi Total Aset

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) Hutang/Aset	Bobot
0 - 0.25	3%
0.26 - 0.50	4%
0.51 - 0.75	5%
0.76 - 1	6%

Pada tahun 2013, perusahaan mampu meraih nilai 0.61 untuk Rasio Total Hutang dibagi Total Aset, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 5%

- Rasio Perputaran Aset

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) Perputaran Aset	Bobot
0 - 0.25	3%
0.26 - 0.50	4%
0.51 - 0.75	5%
0.76 - 1	6%

Pada tahun 2013, perusahaan mampu meraih nilai 0.40 untuk Rasio Perputaran Aset, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 4%

- *Return on Sales*

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) ROS	Bobot
0 - 3%	1%
3.1 - 6%	2%
6.1 - 9%	3%
9.1 - 12%	4%
12.1 - 15%	5%
15.1%<	6%

Pada tahun 2013, perusahaan mampu meraih nilai 6% untuk ROS, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 2%

- *Return on Investment*

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) ROI	Bobot
0 - 3%	1%
3.1 - 6%	2%
6.1 - 9%	3%
9.1 - 12%	4%
12.1 - 15%	5%
15.1%<	6%

Pada tahun 2013, perusahaan mampu meraih nilai 2% untuk ROI, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 1%

Perspektif Pelanggan

- Tingkat pengaduan pelanggan ke call centre

Range Tingkat Pengaduan Call Center	Bobot
0,96 - 1	11%
0,91 - 0,95	12%
0,86 - 0,90	13%
0,81 - 0,85	14%
0,76 - 0,80	15%

Pada tahun 2013, perusahaan menerima pengaduan pelanggan sebanyak 2.940 dengan rasio 0,89, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 13%

- Jumlah Retail Outlet (retail outlet/konter hp)

Range Tingkat Pengaduan Call Center	Bobot
0,11 - 0,15	15%
0,076 - 0,10	10%
0,056 - 0,075	5%

Pada tahun 2013, jumlah RO sebanyak 50.676 dengan rasio 0,09, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 11%

Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)

- ARPU

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) ARPU	Bobot
22.001 - 24.000	6%
24.001 - 26.000	7%
26.001 - 28.000	8%
28.001 - 30.000	9%
30.000<	10%

Pada tahun 2013, perusahaan mampu meraih nilai 27.000 untuk ARPU, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 8%

- Cost per BTS (base transceiver station)

Range Nilai Peningkatan (Penurunan) Cost/BTS	Bobot
>0,1201	1%
0,1200 - 0,1151	3%
0,1150 - 0,1101	6%
0,1100 - 0,1051	9%
0,1050 - 0,1000	12%
0,1000>	15%

Pada tahun 2013, perusahaan mampu meraih nilai 0,1022 untuk Cost per BTS, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 12%

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learn and growth perspektif)

Range Tingkat Pelatihan Karyawan	Bobot
0,226 - 0,250	5%
0,201 - 0,225	4%
0,176 - 0,200	3%
0,156 - 0,175	2%
0,125 - 0,150	1%

Pada tahun 2013, ada sebanyak 405 dengan jumlah rasio 0,201 jumlah training untuk karyawan, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 3%

- Perputaran Karyawan

Range Nilai Perputaran Karyawan	Bobot
0	5%
0 - 150	4%
151 - 300	3%
301 - 450	2%
450<	1%

Pada tahun 2013, ada sebanyak 239 karyawan yang mengundurkan diri dari perusahaan, sehingga bobot yang diperoleh adalah sebesar 3%

- Kepuasan Karyawan

Range Nilai Kepuasan Karyawan	Bobot
4,1<	5%
3,6 - 4,0	4%
3,1 - 3,5	3%
2,6 - 3,0	2%
<2,50	1%

Dari hasil kuisisioner diperoleh nilai 3.6 untuk kepuasan karyawan, sehingga bobot sesungguhnya yang diperoleh adalah sebesar 4%

Rekapitulasi Perhitungan 4 Perspektif

Dari hasil penghitungan dengan bobot penilaian yang telah dilakukan, pada quarter 3 tahun 2013, secara keseluruhan PT XL Axiata memperoleh bobot 67%. Dengan bobot seperti ini, kinerja PT XL Axiata Tbk Jakarta bisa dikatakan kurang baik, karena masih jauh dari target dan standar yang telah ditentukan dan diharapkan oleh manajemen. Yang menjadi faktor kurang tercapainya target perusahaan, ada pada perspektif keuangan

Tahun 2013 adalah tahun yang berat bagi PT XL Axiata Tbk, karena secara financial tahun ini tidak menunjukkan hasil yang lebih baik daripada periode yang sama tahun sebelumnya yaitu tahun 2012. Hal ini terjadi karena perkembangan teknologi yang cepat sehingga menuntut perusahaan untuk berinvestasi lebih besar dan lebih tinggi lagi guna meng update peralatan dan sarana jaringan guna mendukung layanan yang diberikan kepada pelanggan. Peng *update* an peralatan jaringan ini sangat krusial sekali bagi perusahaan, karena pasar begitu sensitive merespon perkembangan teknologi saat ini. Ada teknologi baru saat ini yang muncul, pelanggan akan mencoba menggunakannya sehingga apabila perusahaan tidak mampu membereikan apa yang diperlukan pelanggan maka pelanggan akan berpindah keoperator lain yang mampu mensupport dan melayani kebutuhan mereka. Kinerja keuangan juga kurang cukup baik saat ini karena adanya regulasi pemerintah yang baru saja diterapkan, yaitu diterapkannya biaya interkoneksi untuk layanan SMS, yang pada periode sebelumnya tidak ada. Ini mengakibatkan menurunnya revenue perusahaan dari sisi layanan SMS.

Perspektif yang lain yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan hasil yang cukup bagus karena telah hampir sesuai dengan target yang telah ditentukan. Hal ini perlu ditingkatkan lagi mengingat persaingan di masa yang akan datang tidak menjadi lebih mudah. Semakin tingginya persaingan bisnis layanan seluler di Indonesia, menuntut perusahaan untuk lebih meningkatkan strategi, sumber daya manusia dan proses bisnis yang nanti mampu mendukung rencana dan target perusahaan dibidang keuangan.

No	Perspektif	Ukuran	Bobot	Bobot
			Standard	Sesungguhnya
1	Perspektif Keuangan	Peningkatan Pendapatan	6%	1%
		Rasio Total Hutang/Total Aset	6%	5%
		Rasio Perputaran Aset	6%	4%
		Return on Sales	6%	2%
		Return on Investment	6%	1%
2	Perspektif Pelanggan	Tingkat Pengaduan Pelanggan	15%	13%
		Jumlah Retail Outlet	15%	11%
3	Perspektif Proses Bisnis Internal	ARPU	10%	8%
		Cost per BTS	15%	12%
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Pelatihan Karyawan	5%	3%
		Perputaran Karyawan	5%	3%
		Kepuasan Karyawan	5%	4%
			100%	67%

PENUTUP

Kesimpulan

Dari penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa:

1. Pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dilakukan di PT XL Axiata Tbk Jakarta, meskipun data yang tersedia sangat terbatas mengingat banyaknya department yang ada di perusahaan, sehingga untuk menggabungkan data atau report yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan mengalami sedikit kesulitan. Namun seluruh indikator yang diperlukan dapat dipenuhi dengan baik, tetapi masih banyak sekali indikator-indikator pengukuran yang bisa diterapkan dan lebih banyak department atau lini perusahaan yang bisa dilibatkan agar hasilnya menjadi lebih akurat sehingga penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan hasil yang lebih baik lagi.
2. Peningkatan dan penurunan revenue perusahaan, menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Strategi pemasaran, layanan seluler yang simple, dan penghematan biaya bisa diterapkan perusahaan untuk mencapai target keuangan yang telah ditentukan. Kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan dan layanan jasa yang ada dan telah diberikan ke pelanggan perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Tahun ini menunjukkan hasil yang positif, inovasi dan kreatifitas masih diperlukan lagi dimasa yang akan datang. Sumber daya manusia yang memadai dan berkompeten perlu ditingkatkan guna mendukung sistem yang sudah ada untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan rencana dan target perusahaan.
3. Sebagai operator seluler yang sahamnya bukan berasal dari dukungan dana pemerintah, PT XL Axiata Tbk Jakarta telah menunjukkan kemampuan dan kinerjanya. Saat ini perusahaan sedang bersaing untuk mendapatkan posisi ke2 operator seluler se Indonesia.

Saran

Setelah melakukan penelitian, penulis ingin memberikan saran kepada PT XL Axiata Tbk yang mungkin bisa menjadi bahan pertimbangan untuk melakukan pengukuran kinerja ditahun-tahun selanjutnya, antara lain:

1. Untuk meningkatkan keakuratan penilaian kinerja, perlu ditingkatkan pula indikator-indikator pengukuran kinerja. Dengan banyaknya lini kerja di perusahaan, indikator yang diperlukan juga semakin banyak. Pihak manajemen perlu merumuskan secara komprehensif indikator dan pengukuran apa saja yang berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan serta keterlibatan semua department yang ada sangat diperlukan agar hasilnya nanti lebih detail dan akurat. Dan perlu satu

formula yang bisa dipahami dan oleh semua departemen terkait sehingga waktu pengisian data yang diperlukan untuk pengukuran kinerja tidak mengalami kesulitan sehingga cepat dalam mengolah data yang ada. Dengan pengolahan data yang cepat, maka akan diketahui hasil yang lebih cepat pula sehingga apabila perlu ada perbaikan perencanaan dan strategi baru bisa segera dilakukan.

2. Untuk kedepannya, PT XL Axiata dapat mulai menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk penilaian kinerja perusahaan, karena metode ini bersifat lebih menyeluruh dari segi perspektif yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan untuk mencapai target yang telah ditentukan perusahaan yaitu menjadi no 1 dalam kualitas, 2 kali pendapatan dalam 3 tahun serta 4 kali jumlah pelanggan.
3. Masukan dari karyawan, peningkatan kebutuhan pelanggan harus selalu diperhatikan dan dijadikan bahan bagi perusahaan untuk mengambil kebijakan dan strategi perusahaan. Karena pelanggan adalah bagian dari pasar yang nantinya mampu meningkatkan revenue perusahaan dimasa yang akan datang. Selain tentunya didukung oleh sistem dan cara kerja yang professional.

DAFTAR PUSTAKA

- Gasper, Vincent, 2002, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard dengan Six Sigma*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Gomes, Faustino Cardoso, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit ANDI, Yogyakarta
- Kaplan, Robert. S dan Norton, David P, 1996, *The Balance Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi 1. Yogyakarta BPFE – Yogyakarta.
- Mulyadi, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balance Scorecard*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi & Johny Setyawan, 2001, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Universitas Gadjah Mada.
- Pierce, John. A dan Robinson, Richard. B. Jr, 2007, *Strategic Management, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta.
- Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika, Nomor: 01/PER/.M.KOMINFO/01/2010 tentang *Penyelenggaraan Jaringan Telekomunikasi*.
- Sartono, Agus, 2008, *Manajemen Keuangan, Teori dan Aplikasi*, BPFE, Yogyakarta.

Sumarsan, Thomas, 2013, *Sistem Pengendalian Manajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, Indeks, Jakarta.

Yuwono, S. 2002. Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* :Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi, Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.

Wikipedia Bahasa Indonesia, *Telekomunikasi Seluler di Indonesia*.