

IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD DALAM MENINGKATKAN KEPUASAN PELANGGAN PADA PT TELKOM INDONESIA (PERSERO) TBK

Sonya Agustina Amaya Laho'an¹, Maria Goreti Malut²^{1,2} Universitas Katolik Widya Mandira, Nusa Tenggara Timur, IndonesiaEmail : sonyalahoan@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Balanced Scorecard (BSC) dalam meningkatkan kepuasan pelanggan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Balanced Scorecard digunakan sebagai alat pengukuran kinerja yang mencakup empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui pendekatan deskriptif kualitatif, data diperoleh dari dokumentasi perusahaan, laporan kinerja, serta studi literatur terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC mampu memberikan gambaran kinerja yang lebih komprehensif dan terukur, sehingga membantu perusahaan menyusun strategi peningkatan kualitas layanan secara lebih efektif. Perspektif pelanggan menjadi fokus utama, dengan indikator seperti tingkat loyalitas, kualitas layanan, dan kecepatan respons. Temuan menunjukkan adanya peningkatan kepuasan pelanggan sebagai hasil dari perbaikan proses internal dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Secara keseluruhan, implementasi Balanced Scorecard pada PT Telkom Indonesia terbukti berperan penting dalam mendukung pencapaian tujuan strategis dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan.

Kata kunci: Balanced Scorecard, kepuasan pelanggan, kinerja perusahaan, PT Telkom Indonesia, kualitas layanan.

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) in enhancing customer satisfaction at PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. The Balanced Scorecard is used as a performance measurement tool encompassing four main perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. Using a qualitative descriptive approach, data was collected from company documentation, performance reports, and relevant literature studies. The results indicate that the implementation of BSC provides a more comprehensive and measurable overview of performance, thereby helping the company formulate strategies to improve service quality more effectively. The customer perspective is the primary focus, with indicators such as loyalty level, service quality, and response speed. The findings show an improvement

Article history

Received: November 2025

Reviewed: November 2025

Published: Desember 2025

Plagiarism checker no 80

Prefix DOI :

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

Copyright : author

Publish by : musytari



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

in customer satisfaction as a result of enhanced internal processes and increased human resource competence. Overall, the implementation of the Balanced Scorecard at PT Telkom Indonesia proves to play a crucial role in supporting the achievement of strategic objectives and improving service quality to customers.

Keywords: *Balanced Scorecard, customer satisfaction, company performance, PT Telkom Indonesia, service quality.*

PENDAHULUAN

PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) adalah perusahaan komunikasi terbesar di tanah air dengan berbagai sektor usaha, mencakup komunikasi, multimedia, data, dan layanan internet. Industri telekomunikasi di Indonesia telah berkembang pesat dalam beberapa dekade terakhir, seiring dengan peningkatan wawasan internet, adopsi layanan broadband, dan transformasi digital yang mendorong kebutuhan akan layanan telekomunikasi yang handal. Persaingan di sektor ini semakin ketat: perusahaan-perusahaan berusaha menawarkan layanan yang lebih cepat, lebih luas jaringannya, serta layanan tambahan untuk menjawab permintaan pelanggan yang terus meningkat. Di tengah dinamika tersebut, perusahaan telekomunikasi perlu melakukan pengelolaan kinerja yang sistematis agar tetap kompetitif dan mampu memenuhi ekspektasi pelanggan (Purnamasari & Fitriani, 2023).

Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, Telkom memiliki peran sentral dalam penyediaan layanan telco (perusahaan telekomunikasi) dan broadband (koneksi internet berkecepatan tinggi) bagi masyarakat luas. Telkom tidak hanya berkontribusi terhadap aspek akses komunikasi dan internet, tetapi juga memainkan peranan strategis dalam transformasi digital nasional. Untuk mempertahankan kualitas layanan dan daya saing Telkom harus sejalan dengan perkembangan industri dan Telkom perlu secara konsisten mengevaluasi serta mengelola kinerja internalnya agar dapat memberikan layanan terbaik kepada pelanggan.

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk adalah sebuah perusahaan yang dimiliki negara dengan peran penting dalam mendukung konektivitas dan digitalisasi di tingkat nasional. PT Telkom sedang menghadapi berbagai tantangan yang kompleks dalam mengelola kinerja tenaga kerja secara efisien di tengah perubahan cepat dalam industri telekomunikasi. Berkembang dari perusahaan telekomunikasi konvensional menjadi entitas telekomunikasi digital memerlukan kemampuan beradaptasi yang tinggi, terus menerus melakukan inovasi, serta memastikan bahwa kinerja setiap individu selaras dengan strategi perusahaan yang selalu berubah. PT Telkom tidak hanya harus mencapai hasil keuangan yang maksimal, tetapi juga perlu memenuhi tuntutan pemerintah dalam menyediakan layanan publik, membangun infrastruktur digital, dan berkontribusi pada ekonomi nasional (Saputri et al., 2025).

Balanced Scorecard (BSC) adalah alat untuk mengevaluasi kinerja yang mengusung ide tentang keseimbangan antara sudut pandang finansial dan non-finansial sebagai elemen dalam strategi organisasi masa depan. Konsep ini memperkenalkan metode pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan indikator tertentu yang mencerminkan formulasi misi dan strategi jangka panjang perusahaan. Indikator tersebut dibagi menjadi empat kategori, yaitu: 1) sudut pandang keuangan, 2) sudut pandang pelanggan, 3) sudut pandang proses bisnis internal, dan 4) sudut pandang pembelajaran serta perkembangan (Putri & Daud, 2023).

Berdasarkan Kaplan dan Norton (2000), sudut pandang pelanggan memiliki peran yang krusial karena membantu manajer di unit bisnis untuk merumuskan strategi yang fokus pada pelanggan dan pasar, yang pada akhirnya akan menghasilkan keuntungan finansial yang lebih tinggi di masa depan. Perspektif ini umumnya meliputi berbagai metrik utama atau indikator umum keberhasilan organisasi dari strategi yang telah direncanakan dan dijalankan dengan efektif. Indikator utama tersebut meliputi tingkat kepuasan pelanggan, kemampuan mempertahankan pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas dari pelanggan, dan pangsa pasar dalam segmen yang dituju (Pada et al., 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Balanced Scorecard di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk, khususnya melihat bagaimana penerapan BSC dapat berdampak pada kepuasan pelanggan. Melalui penelitian ini, diharapkan diperoleh rekomendasi bagi Telkom untuk meningkatkan kinerja layanan serta loyalitas pelanggan. Manfaat penelitian ini antara lain memberikan masukan strategis bagi manajemen Telkom dalam merancang dan mengevaluasi KPI berdasarkan BSC, serta membantu perusahaan meningkatkan kualitas layanan dan kepuasan pelanggan secara lebih sistematis dan terukur.

Dengan demikian, penelitian mengenai Implementasi Balanced Scorecard dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk menjadi penting untuk dilakukan. Penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai sejauh mana Balanced Scorecard telah diimplementasikan dalam perusahaan, serta bagaimana penerapannya berdampak pada peningkatan kualitas layanan pelanggan. Selain itu, hasil penelitian dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam menyempurnakan sistem pengukuran kinerja sehingga lebih efektif dalam mendukung tujuan strategis.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian berbasis angka dengan desain analisis sekunder, yang menggunakan data dari berbagai jurnal ilmiah yang membahas penerapan Balanced Scorecard dan tingkat kepuasan pelanggan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk. Pengumpulan data dilakukan melalui pencarian jurnal ilmiah menggunakan database online seperti Google Scholar untuk memperoleh sumber yang relevan dan kredibel. Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan terdiri dari variabel independen yaitu implementasi Balanced Scorecard, serta variabel dependen yaitu kepuasan pelanggan.

PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Tentang PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang teknologi informasi dan komunikasi (TIK), menyediakan layanan telekomunikasi serta jaringan digital di Indonesia. Perusahaan ini memiliki tiga domain bisnis utama: konektivitas digital, platform digital, dan layanan digital. Didirikan pada tahun 1965, Telkom telah berkembang menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan misi menjadi digital telco pilihan utama untuk memajukan masyarakat.

Produk dan layanan yang ditawarkan oleh Telkom Indonesia mencakup berbagai segmen, mulai dari layanan mobile melalui anak perusahaan Telkomsel seperti Kartu Halo, simPATI, dan Loop, hingga layanan fixed yang meliputi suara dan broadband tetap seperti IndiHome serta layanan Wi-Fi. Selain itu, Telkom juga menyediakan layanan Wholesale & International berupa interkoneksi, jaringan, dan data center, serta layanan Network Infrastructure yang mencakup jaringan, satelit, dan infrastruktur menara. Di sektor bisnis, Telkom

menghadirkan Enterprise Digital yang menawarkan berbagai platform TIK untuk kebutuhan korporasi. Tidak hanya itu, Telkom juga memperkuat portofolio Consumer Digital melalui layanan digital untuk konsumen seperti e-commerce (blanja.com), layanan video/TV (UseeTV), dan beragam layanan digital berbasis aplikasi seluler (Lutfi, 2019).

B. Kinerja perusahaan

Menurut Otley (1999), kinerja merujuk pada aspek yang berhubungan dengan aktivitas pelaksanaan pekerjaan, dimana dalam hal ini mencakup hasil yang dihasilkan dari pekerjaan tersebut. Di sisi lain, Rogers (1994) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan itu sendiri, karena hasil tersebut memiliki hubungan yang erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, serta kontribusi ekonomi. Oleh karena itu, kinerja adalah suatu konsep yang bersifat multidimensional, dan cara pengukurannya pun bervariasi tergantung pada kompleksitas elemen-elemen yang membentuk kinerja tersebut (Alvyned, +Artikel+4+-+JAM+DECEMBER+2008.Pdf, n.d.).

Kinerja suatu perusahaan adalah hasil yang dicapai dalam waktu tertentu berdasarkan standar yang telah ditentukan. Performance atau kinerja adalah refleksi dari tingkat sukses dalam pelaksanaan program atau kebijakan untuk mencapai tujuan, sasaran, visi, dan misi organisasi yang terintegrasi dalam rencana strategis suatu organisasi.

Proses pengukuran kinerja berfungsi sebagai alat dalam manajemen yang ditujukan untuk meningkatkan mutu pengambilan keputusan dan tanggung jawab, serta untuk mengevaluasi seberapa baik tujuan dan sasaran telah tercapai (Putri & Daud, 2023).

Dewasa ini, metode evaluasi kinerja yang konvensional, yang hanya menekankan pada aspek finansial, sudah tidak memadai untuk menilai kesuksesan sebuah organisasi. Banyak organisasi kini beralih menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, yang tidak hanya menilai kinerja finansial, tetapi juga mencakup dimensi pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan Balanced Scorecard memberikan keuntungan strategis, seperti meningkatkan pengertian organisasi mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja, membantu menerjemahkan visi dan misi ke dalam tindakan yang konkret, serta memungkinkan penilaian kinerja yang lebih menyeluruh dan tepat (Imammunandar, 2025).

Penerapan Balanced Scorecard di PT Telkom Indonesia memberikan dampak positif terhadap manajemen kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dengan mengukur kinerja tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga perspektif pelanggan, proses internal, serta pembelajaran & pertumbuhan, Telkom mampu membangun sistem evaluasi yang lebih komprehensif.

Secara umum, BSC membantu Telkom memperkuat transformasi digital, meningkatkan efisiensi operasional, dan menjaga pertumbuhan pendapatan serta laba dalam jangka panjang. Beberapa unit seperti Divisi Enterprise dan Human Capital menunjukkan hasil yang sangat baik, terutama dalam pencapaian target pendapatan, loyalitas pelanggan, digitalisasi proses, dan peningkatan kapabilitas SDM.

C. Perspektif dalam balanced scorecard

1. Perspektif keuangan

Perspektif ini telah ada sejak awal pengembangan Balanced scorecard, karena aspek keuangan dapat diukur dan bersifat nyata, sehingga menjadi lebih mudah untuk dinilai. Indikator kinerja keuangan memberikan arahan untuk menilai strategi perusahaan. Analisis ukuran kinerja perusahaan, penerapan dan pelaksanaannya dalam memberikan sumbangan terhadap peningkatan profit (Lestari et al., 2023).

Perspektif keuangan memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana strategi organisasi berpengaruh terhadap departemen keuangan seperti pembukuan dan akuisisi, serta membantu memastikan bahwa tujuan finansial sejalan dengan visi dan misi seluruh organisasi. BSC memanfaatkan parameter untuk mengevaluasi keberhasilan strategi bisnis melalui sisi finansial(Malut et al., 2025).

2. Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan ini umumnya melibatkan beberapa indikator penting atau ukuran umum dari keberhasilan perusahaan berdasarkan strategi yang telah dirancang dan diimplementasikan secara efektif. Indikator utama tersebut mencakup kepuasan pelanggan, menjaga pelanggan, memperoleh pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan posisi pasar di segmen yang dituju(Prayudi & Tanjung, 2018).

3. Perspektif proses bisnis internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para pemimpin perusahaan mengenali berbagai proses internal yang sangat penting untuk dikuasai dengan integral oleh organisasi. Proses-proses ini memungkinkan divisi bisnis untuk menawarkan nilai yang dapat menarik minat dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang ditargetkan, serta memenuhi ekspektasi keuntungan yang tinggi bagi para investor. Ukuran dari proses bisnis internal berfokus pada serangkaian proses internal yang dapat memberikan dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Secara historis, proses bisnis internal telah menjadi pusat perhatian dari banyak metode pengukuran kinerja perusahaan(Nugrahayu, 2015).

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Memaksimalkan potensi, hasrat, hasil kerja, dan kesetiaan tenaga kerja untuk meningkatkan keuntungan dan nilai perusahaan. Potensi dari tenaga kerja ini dikenal sebagai modal manusia. Peningkatan kemampuan SDM (sumber daya manusia) perlu dilakukan dengan cara memberikan pendidikan dan pelatihan, serta meningkatkan kesejahteraan melalui kompensasi yang sesuai agar bisa memenuhi kebutuhan pokok seperti makanan, pakaian, tempat tinggal, pendidikan, dan kesehatan.

Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif ini meliputi:

- a. Kinerja Karyawan, memiliki tujuan untuk mengukur sejauh mana efektivitas tenaga kerja.
- b. Perputaran Karyawan, penilaian ini bertujuan untuk menilai seberapa stabil pekerja. Jika angka ini mengalami penurunan, harus dijelaskan apa yang menyebabkannya, apakah akibat dari faktor yang tidak bisa diatur oleh perusahaan seperti meninggal dunia atau pensiun, atau ketidaknyamanan di tempat kerja.
- c. Jam Pelatihan Karyawan, ini penting untuk meningkatkan efisiensi perusahaan, karena pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan produktivitas mereka.
- d. Jumlah Saran, merupakan total masukan yang diajukan oleh staf untuk mengoptimalkan atau memperbaiki alur produksi agar lebih efektif, sekaligus meningkatkan rasa memiliki karyawan terhadap perusahaan.
- e. Ketidakhadiran, yaitu jumlah kehilangan jam kerja yang disebabkan oleh ketidakhadiran karyawan (Riyana H, 2017).

D. Implementasi Balanced Scorecard Dalam Meningkatkan Kepuasan Pelanggan pada PT Telkom Indonesia (persero) Tbk

Implementasi adalah langkah-langkah administratif yang dapat dianalisis dalam konteks program tertentu. Proses pelaksanaannya akan dimulai setelah tujuan dan target ditetapkan, rencana kegiatan sudah disusun, dan anggaran telah disiapkan serta disalurkan untuk mencapai target tersebut (Akib, 2010).

Pelanggan merupakan orang-orang yang melakukan transaksi untuk memenuhi kebutuhan mereka, dengan cara mengevaluasi berbagai faktor seperti biaya, tingkat mutu produk atau layanan demi mencapai kepuasan dalam kehidupan pribadi dan keluarga.

Kepuasan merupakan penilaian setelah melakukan konsumsi untuk menentukan berbagai pilihan yang ada demi memenuhi ekspektasi.

Kepuasan pelanggan adalah istilah yang digunakan oleh konsumen untuk menggambarkan keseluruhan serangkaian perilaku atau tindakan yang dapat diamati, berkaitan dengan barang atau layanan. Misalnya, jika seorang konsumen tersenyum saat menyaksikan barang atau layanan yang sedang dipromosikan, maka orang tersebut telah mengalami kepuasan terhadap barang atau layanan tersebut (Devani & Setiawarnan, 2015).

Telkom menerapkan BSC secara komprehensif meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran & pertumbuhan, hasilnya tidak hanya memenuhi target finansial tetapi juga menunjukkan kinerja pelanggan yang “cukup baik / baik”: misalnya studi pada unit Witel Sumatera Utara melaporkan skor rata-rata perspektif pelanggan 3,90 (skala survei) dengan BSC total melebihi target (Putri & Daud, 2023).

Sementara itu, di divisi enterprise (segmen pelanggan korporasi), implementasi BSC menghasilkan pencapaian target revenue dan sales masing-masing 106% dan 122%, serta indeks loyalitas pelanggan (CSLS) sebesar 83,4%. Hal ini menunjukkan bahwa BSC tidak sekadar alat kontrol finansial, tetapi juga mendukung orientasi layanan dan manajemen pelanggan secara strategis melalui digitalisasi proses internal, efisiensi operasional, serta program pembelajaran dan knowledge sharing untuk SDM sehingga layanan menjadi lebih responsif, pelanggan puas, dan loyalitas meningkat (Sitorus et al., 2023).

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa implementasi Balanced Scorecard (BSC) pada PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk telah berperan penting dan efektif dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan mengadopsi empat perspektif BSC—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—perusahaan berhasil membangun sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan terarah. Fokus pada perspektif pelanggan, yang diukur melalui indikator seperti loyalitas, kualitas layanan, dan kecepatan respons, telah mendorong perbaikan proses internal dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia. Hasilnya, Telkom tidak hanya mencapai target kinerja finansial tetapi juga menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan serta peningkatan kualitas layanan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akib, H. (2010). IMPLEMENTASI KEBIJAKAN: Apa, Mengapa, dan Bagaimana HAEDAR AKIB Guru Besar Ilmu Administrasi Universitas Negeri Makassar. *Jurnal Administrasi Publik*, 1(1), 1-11. [alvyned,+Artikel+4+-+JAM+DECEMBER+2008.pdf](#). (n.d.).
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard. *Jurnal Sains, Teknologi Dan Industri*, 13(1), 83-90.

<http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/sitekin>

- Imammunandar. (2025). Literature Review : Implementasi Balanced Scorecard. *Journal of Management and Innovation Entrepreneursip*, 2(2), 1961-1971.
- Lestari, D., Sutardi, S., Hamzah, R., & Puji Lestyaningrum, A. (2023). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT.Telkom Indonesia (Persero) Tbk. *Japa-Almatama*, 2(1), 1-19.
- Lutfi, F. (2019). *Pengaruh Harga Dan Kualitas Produk Terhadap Keputusan Pembelian WI-FI ID di WI-FI Corner Uteran Madiun*. <http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/8279>
- Malut, M. G., Baso, S. P., & Timuneno, A. Y. W. (2025). Integrasi Transformasi Digital melalui Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Bank NTT. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 6(4), 963-975. <https://doi.org/10.35912/jakman.v6i4.4335>
- Nugrahayu, E. R. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 4(10), 1-16.
- Pada, L., Telkom, P. T., & Tbk, I. (2024). *PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM PENGUKURAN KINERJA STUDI LITERATUR PADA PT . TELKOM INDONESIA Tbk TAHUN 2021-2023. July*.
- Prayudi, A., & Tanjung, M. (2018). Analisis Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen*, 4(2), 126-130.
<http://ejournal.lmiimedan.net/index.php/jm/article/view/33>
- Purnamasari, I., & Fitriani, R. (2023). Penggunaan Metode Balanced Scorecard untuk Analisis Kinerja Perusahaan. *Jurnal Serambi Engineering*, 8(3).
<https://doi.org/10.32672/jse.v8i3.6159>
- Putri, N. V., & Daud, R. M. (2023). Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pt. Telkom Indonesia Tbk., Witel Sumatera Utara). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 8(3), 356-366. <https://doi.org/10.24815/jimeka.v8i3.24518>
- Riyana H, D. (2017). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Indofood Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Jurnal Sekuritas Prodi Manajemen Unpam. *Jurnal Sekuritas*, 11(22), 42-53.
- Saputri, F. D., Anandini, M., Sabrina, L., Maharani, S., Publik, I. A., Jakarta, U. M., & Tangerang, K. (2025). *Penerapan Balanced Scorecard dalam Menggabungkan Penilaian Kinerja Tahunan dan Harian Pegawai di PT Telkom Indonesia*. 04(01), 1497-1509.
- Sitorus, R., Winaktu, H., Febriyanti, R., Hasangapan Mikkael, R., Tinggi Manajemen IMMI, S., & Panca Sakti Bekasi, U. (2023). *Performance Analysis of the Implementation of Business Customer Management (Corporate) Through the Balance Scorecard Method in the Enterprise Division of Pt.Telkom Indonesia (Persero), Tbk Indonesia (Persero), Tbk Analisa Performasi Terhadap Implementasi . 7, 1317-1323*.