

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PT TELKOM UNTUK MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN**Angelina Aldensia Bernoli¹, Maria Goreti Malut²**Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira
Kupang, IndonesiaEmail: angelinaaldensia@gmail.com**ABSTRAK**

Persaingan industri telekomunikasi di Indonesia semakin ketat seiring perkembangan teknologi digital, internet broadband, dan layanan berbasis data. PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom) sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia perlu meningkatkan daya saing melalui penguatan kinerja strategis. *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi salah satu pendekatan yang mampu mengintegrasikan kinerja keuangan dan non-keuangan serta menghubungkannya dengan strategi perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* pada PT Telkom dan bagaimana pendekatan tersebut berpengaruh terhadap peningkatan daya saing perusahaan. Penelitian menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi dokumentasi. Penilaian dilakukan berdasarkan empat perspektif BSC: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi BSC pada PT Telkom memperkuat kualitas layanan, meningkatkan pendapatan berbasis digital, mempercepat inovasi internal, serta menciptakan budaya perusahaan yang adaptif dan kompeten. BSC terbukti menjadi alat strategis penting untuk meningkatkan daya saing PT Telkom di era digital.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, kinerja strategis, daya saing perusahaan, industri telekomunikasi, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk

ABSTRACT

Competition in the Indonesian telecommunications industry is intensifying with the development of digital technology, broadband internet, and data-based services. PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom), as the largest telecommunications company in Indonesia, needs to increase its competitiveness by strengthening its strategic performance. The Balanced Scorecard (BSC) is one approach that integrates financial and non-financial performance and links them to corporate strategy. This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard at PT Telkom and how this approach impacts the company's competitiveness. The

Article history

Received: November 2025

Reviewed: Desember 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/)

study used a qualitative descriptive method with a documentary study approach. The assessment was conducted based on four BSC perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The results show that the implementation of the BSC at PT Telkom strengthens service quality, increases digital-based revenue, accelerates internal innovation, and creates an adaptive and competent corporate culture. The BSC has proven to be a crucial strategic tool for enhancing PT Telkom's competitiveness in the digital era.

Keywords: *Balanced Scorecard, strategic performance, corporate competitiveness, telecommunications industry, PT Telekomunikasi Indonesia Tbk.*

PENDAHULUAN

Industri telekomunikasi merupakan salah satu sektor yang mengalami perkembangan paling dinamis dalam satu dekade terakhir. Perubahan teknologi yang sangat cepat, peningkatan kebutuhan akses data, serta digitalisasi di berbagai sektor ekonomi menuntut perusahaan telekomunikasi untuk terus beradaptasi. Di Indonesia, PT Telekomunikasi Indonesia (PT Telkom) menjadi perusahaan yang memiliki peran dominan dalam menyediakan layanan telekomunikasi, internet, dan solusi digital. Namun, dominasi pasar tidak menjamin keberlanjutan performa apabila tidak dibarengi dengan strategi perusahaan yang mampu mengantisipasi dinamika pasar. Tantangan seperti disrupsi layanan *over-the-top (OTT)*, peningkatan kompetisi dengan operator lain, dan transformasi preferensi konsumen menuntut Telkom untuk mengukur dan mengelola kinerjanya secara lebih komprehensif dan adaptif.

Perubahan perilaku pelanggan merupakan faktor penting yang mempengaruhi daya saing Telkom. Konsumen saat ini tidak lagi hanya menilai perusahaan berdasarkan tarif atau ketersediaan layanan, tetapi juga kecepatan internet, stabilitas jaringan, kemudahan akses aplikasi digital, dan kualitas pengalaman pelanggan secara menyeluruh. Sementara itu, penetrasi layanan digital seperti *cloud computing*, *data center*, *IoT (Internet of Things)*, dan konten digital menuntut Telkom untuk melakukan transformasi mendalam dari perusahaan telekomunikasi tradisional menjadi perusahaan berbasis digital (*digital telco*). Dalam kondisi ini, perusahaan tidak lagi cukup mengandalkan indikator keuangan sebagai ukuran keberhasilan, tetapi memerlukan alat strategis yang mengintegrasikan kinerja keuangan dan non-keuangan.

Balanced Scorecard (BSC) menjadi salah satu pendekatan strategis yang relevan diterapkan oleh PT Telkom dalam upaya meningkatkan daya saing. BSC tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukuran kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategi yang menghubungkan visi perusahaan dengan indikator kinerja pada empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, Telkom mampu menyeimbangkan fokusnya antara profitabilitas jangka pendek dan kemampuan inovasi jangka panjang. Hal ini sangat penting karena daya saing di industri telekomunikasi bergantung pada kemampuan perusahaan menghadirkan inovasi teknologi, menjaga kualitas layanan, serta membangun organisasi yang adaptif dan berkompetensi tinggi.

Selain itu, penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu Telkom dalam melakukan transformasi digital secara terukur dan sistematis. Misalnya, pada perspektif pelanggan, BSC mengarahkan perusahaan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan melalui layanan berbasis

digital dan otomatisasi proses. Pada perspektif proses internal, BSC mendorong efisiensi operasional, percepatan inovasi, dan pengembangan teknologi jaringan seperti *fiber optik*, 5G, dan data center. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memastikan bahwa sumber daya manusia Telkom memiliki kompetensi digital yang memadai untuk mendukung visi perusahaan sebagai *digital telco*. Dengan demikian, BSC berperan sebagai kerangka komprehensif untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Melihat dinamika industri yang semakin kompetitif, implementasi *Balanced Scorecard* pada PT Telkom menjadi langkah strategis untuk memastikan seluruh aspek kinerja perusahaan terukur dan sesuai strategi transformasi digital. BSC membantu perusahaan untuk memonitor pencapaian, mengidentifikasi kelemahan, dan merancang strategi peningkatan daya saing secara konsisten. Oleh karena itu, analisis mengenai implementasi *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan daya saing PT Telkom menjadi penting untuk dikaji, baik dalam konteks akademis maupun praktis. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai sejauh mana BSC mendukung Telkom dalam mempertahankan posisi sebagai pemimpin industri telekomunikasi dan memperkuat daya saing di era digital yang semakin kompleks.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja perusahaan merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian organisasi dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam konteks perusahaan besar yang menghadapi persaingan ketat, seperti PT Telkom, pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan tetapi juga harus mencakup efisiensi operasional, kualitas layanan, serta kepuasan pelanggan. Kinerja yang baik biasanya terlihat dari kemampuan perusahaan menjaga profitabilitas, meningkatkan produktivitas, serta mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, terarah, dan mampu memberikan gambaran mengenai efektivitas strategi yang dijalankan secara keseluruhan.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton sebagai kerangka kerja yang memadukan ukuran keuangan dan non-keuangan untuk mengevaluasi kinerja organisasi. Berbeda dengan sistem pengukuran tradisional yang hanya menitikberatkan pada hasil finansial, BSC melihat kinerja secara menyeluruh melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut saling berkaitan dan membentuk hubungan sebab-akibat yang memberikan gambaran mengenai bagaimana strategi dapat memengaruhi kinerja jangka panjang. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan tidak hanya memenuhi kebutuhan jangka pendek tetapi juga mendukung keberlanjutan organisasi di masa depan.

Perspektif Keuangan Dalam BSC

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi elemen penting karena indikator keuangan mencerminkan hasil akhir dari pelaksanaan strategi yang dijalankan perusahaan. Ukuran seperti pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, efisiensi biaya, serta nilai bagi pemegang saham menjadi acuan utama dalam melihat keberhasilan perusahaan. Bagi perusahaan besar seperti PT Telkom, pencapaian finansial dapat diukur melalui peningkatan pendapatan layanan digital, profit margin, pengelolaan investasi, serta efektivitas dalam melakukan pengembangan infrastruktur. Perspektif keuangan juga menjadi dasar untuk menilai apakah strategi yang diterapkan memberikan kontribusi positif terhadap stabilitas dan pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan.

Perspektif Pelanggan dalam BSC

Perspektif pelanggan berfokus pada kemampuan perusahaan menyediakan produk atau layanan yang sesuai kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam era digital yang sangat kompetitif, kepuasan pelanggan menjadi faktor penentu dalam menjaga posisi perusahaan di pasar. Balanced Scorecard menilai perspektif ini melalui indikator seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, persepsi terhadap kualitas layanan, dan kemampuan perusahaan mempertahankan pangsa pasar. Bagi PT Telkom, perspektif pelanggan sangat penting mengingat tingginya persaingan di industri telekomunikasi yang menawarkan layanan sejenis. Upaya seperti meningkatkan kualitas jaringan, mempercepat proses keluhan pelanggan, menyediakan layanan digital terkini, dan menerapkan strategi customer-centric menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing perusahaan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memusatkan perhatian pada efektivitas proses internal yang berkontribusi pada pencapaian nilai bagi pelanggan dan pemegang saham. Balanced Scorecard menilai seberapa baik perusahaan mengelola inovasi produk, penyediaan jasa, efisiensi operasional, serta pengelolaan hubungan pelanggan. Bagi PT Telkom, proses internal sangat berkaitan dengan pengembangan teknologi jaringan, pemeliharaan infrastruktur, keamanan data, serta inovasi layanan digital. Proses internal yang baik akan memastikan kualitas layanan tetap konsisten, tingkat gangguan jaringan berkurang, serta kecepatan layanan meningkat. Dengan demikian, efektivitas proses internal secara langsung menentukan daya saing perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan menggambarkan secara mendalam bagaimana Balanced Scorecard diterapkan dalam upaya peningkatan daya saing PT Telkom melalui empat perspektif utamanya, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sumber data penelitian berasal dari literatur yang relevan, termasuk jurnal akademik, laporan tahunan PT Telkom, buku-buku terkait manajemen strategi, dan referensi lain yang berkaitan dengan konsep Balanced Scorecard. Proses analisis data dilakukan melalui metode analisis isi dengan menginterpretasi berbagai informasi untuk menemukan pola, hubungan strategis, dan pengaruh penerapan BSC terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, data pendukung berupa indikator finansial, performa layanan, dan perkembangan teknologi turut dianalisis guna memperkuat pemahaman mengenai kontribusi tiap perspektif BSC terhadap peningkatan daya saing. Metode ini memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas Balanced Scorecard sebagai alat evaluasi dan penguatan strategi perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Implementasi Balanced Scorecard pada PT Telkom

Hasil analisis menunjukkan bahwa PT Telkom telah menerapkan Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja yang terintegrasi dalam strategi bisnis perusahaan. Penerapan ini tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai panduan untuk menyelaraskan sasaran jangka panjang dengan aktivitas operasional sehari-hari. Balanced Scorecard digunakan untuk memastikan bahwa seluruh aspek perusahaan—baik keuangan, layanan pelanggan, efisiensi internal, maupun pengembangan sumber daya manusia—bergerak searah dengan tujuan strategis perusahaan. Implementasi ini memberikan struktur yang jelas dalam memantau kemajuan, mengidentifikasi hambatan, serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan. Bagi PT Telkom yang bergerak di industri telekomunikasi yang sangat dinamis, BSC menjadi alat penting

untuk memastikan perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan teknologi dan kebutuhan pelanggan.

Hasil Analisis Perspektif Keuangan

Dari perspektif keuangan, PT Telkom menunjukkan tren kinerja positif yang mencerminkan efektivitas strategi perusahaan dalam mengelola sumber daya dan aset. Pertumbuhan pendapatan terutama berasal dari layanan digital, data, dan internet yang terus meningkat seiring pergeseran perilaku pelanggan menuju penggunaan layanan berbasis digital. Selain itu, efisiensi biaya operasional dapat dilihat dari kemampuan perusahaan mengoptimalkan infrastruktur dan jaringan sehingga menekan pengeluaran yang tidak produktif. Penerapan BSC membantu PT Telkom menjaga fokus pada indikator utama seperti margin laba, pertumbuhan pendapatan, pengembalian aset, dan pencapaian target investasi. Dengan demikian, perspektif keuangan menjadi bukti bahwa perusahaan mampu mempertahankan kinerja yang stabil sekaligus mendukung daya saing melalui penguatan posisi finansial.

Hasil Analisis Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan, PT Telkom berupaya meningkatkan kualitas layanan, memperluas jangkauan jaringan, dan mempercepat waktu penanganan keluhan pelanggan. Data yang dianalisis menunjukkan bahwa perusahaan berhasil meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan melalui layanan yang lebih responsif, inovasi paket layanan internet, serta peningkatan kualitas jaringan fiber optik. PT Telkom juga aktif mengembangkan layanan digital seperti aplikasi MyIndiHome dan platform layanan pelanggan lainnya untuk memberikan pengalaman yang lebih mudah dan cepat bagi konsumen. Dengan memanfaatkan Balanced Scorecard, perusahaan dapat terus memantau persepsi pelanggan, tingkat loyalitas, serta keberhasilan strategi diferensiasi produk. Peningkatan pada perspektif pelanggan ini berkontribusi signifikan dalam memperkuat daya saing perusahaan di tengah ketatnya persaingan dengan operator telekomunikasi lainnya.

Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal

Penerapan BSC pada perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa PT Telkom terus melakukan inovasi untuk memperbaiki efisiensi operasional. Perusahaan meningkatkan kinerja melalui otomatisasi proses, modernisasi infrastruktur, serta perbaikan sistem pengawasan jaringan. Dengan adanya pemantauan indikator proses seperti durasi perbaikan gangguan, produktivitas operasional, keandalan jaringan, dan inovasi layanan baru, perusahaan dapat memastikan aktivitas bisnis berjalan lebih efektif. Selain itu, PT Telkom juga memperkuat kolaborasi antarunit untuk mempercepat proses pengembangan layanan digital baru yang menjadi kunci penting dalam menghadapi persaingan. Proses bisnis yang terkelola dengan baik memungkinkan perusahaan memberikan layanan yang lebih konsisten dan berkualitas kepada pelanggan, sehingga berdampak positif pada daya saing perusahaan secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa penerapan Balanced Scorecard telah memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan daya saing PT Telkom. Penggunaan empat perspektif utama BSC—keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan—mampu membantu perusahaan mengevaluasi kinerja secara lebih menyeluruh dan terukur. PT Telkom berhasil menunjukkan peningkatan pada aspek keuangan melalui pertumbuhan pendapatan digital, sementara dari sisi pelanggan terlihat adanya perbaikan pada tingkat kepuasan dan loyalitas. Di samping itu, proses internal perusahaan juga menjadi lebih efisien berkat modernisasi infrastruktur serta inovasi teknologi yang dilakukan secara berkelanjutan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan turut menjadi fondasi penting bagi peningkatan kompetensi karyawan dan penguatan budaya inovatif. Secara keseluruhan, Balanced Scorecard terbukti

menjadi alat strategis yang efektif dalam membantu PT Telkom memperkuat posisinya di industri telekomunikasi yang kompetitif.

SARAN

Untuk mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan implementasi Balanced Scorecard, PT Telkom disarankan untuk terus memperbarui indikator kinerja agar tetap selaras dengan dinamika industri digital yang sangat cepat berubah. Perusahaan juga perlu memperkuat pendekatan berbasis pelanggan dengan memperluas layanan digital yang lebih personal dan responsif terhadap kebutuhan pengguna. Selain itu, pengembangan kompetensi SDM harus dilakukan secara berkelanjutan melalui program pelatihan yang relevan dengan teknologi terbaru agar perusahaan tetap adaptif terhadap perubahan pasar. Dari sisi proses internal, penting bagi PT Telkom untuk terus meningkatkan efisiensi melalui otomatisasi dan integrasi sistem informasi agar layanan semakin cepat dan berkualitas. Dengan menjaga kesinambungan penerapan Balanced Scorecard dan melakukan penyesuaian strategi secara berkala, PT Telkom diharapkan mampu mempertahankan keunggulan kompetitif serta memperkuat perannya sebagai pemimpin di industri telekomunikasi dan digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Fanany, M. (2021). Pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard pada perusahaan jasa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(2), 112-124.
- Hermawan, A. (2022). Analisis kinerja perusahaan telekomunikasi menggunakan balanced scorecard. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 10(2), 45-56.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Laksmita, V., & Januarti, I. (2011). Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan balanced scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Auditing*, 8(1), 1-15.
- Lestari, D. (2021). Balanced scorecard dalam perusahaan telekomunikasi. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 21(2), 134-145.
- 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.
- Man, S. (2020). Analisis kinerja manajemen bank: Suatu pendekatan balanced scorecard (Studi pada Bank Nusa Tenggara Timur). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 6(3), 270-284.
- Mulyadi. (2001). *Balanced scorecard: Alat manajemen kontemporer untuk pelipatgandaan kinerja keuangan perusahaan*. Salemba Empat.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rahmawati, I. (2021). Evaluasi kinerja organisasi dengan balanced scorecard. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 155-168.
- Sari, D. W. (2021). Balanced scorecard sebagai alat ukur kinerja perusahaan. *Jurnal Akuntansi Nusantara*, 5(1), 77-88.
- Susanto, A. (2020). Pengaruh inovasi terhadap keunggulan kompetitif di industri telekomunikasi. *Jurnal Ekonomi Modern*, 9(1), 65-78.
- Telkom Indonesia. (2024). *Laporan semester I 2024: Kinerja dan pertumbuhan data, internet & IT services*. Telkom Group.