

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 PENGELOLAAN PELANGGAN BISNIS (KORPORASI) MELALUI METODE BALANCE SCORECARD PADA DIVISI ENTERPRISE PT.TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK INDONESIA (PERSERO), TBK

Ratna Sitorus¹, Syahrizal², Holly Winaktu³, Ririn Febriyanti⁴, Reimons Hasangapan Mikkael⁵

Sekolah Tinggi Manajemen IMMI^{1,2,3,4}
Universitas Panca Sakti Bekasi⁵

ratnasitorus06@gmail.com¹, bangsyah2020@gmail.com²,
hollywinaktu01@gmail.com³, irinfebri019@gmail.com⁴, rhmnapitupulu@gmail.com⁵,

ABSTRACT

This study analyzes the performance of the implementation of business (corporate) customer management in the Enterprise Division of PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk using the Balance scorecard method. Data were collected by observation, interviews and documentation. The data were analyzed using qualitative methods. Data were collected by observation, interviews and documentation. The data were analyzed using qualitative methods. The purpose of this study is to see how the implementation of PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk's business customer management implementation, as a customer-oriented business strategy so that it can adapt to changes in the telecommunications industry that take place very quickly. From the results of the study, it was found that the performance analysis of the implementation of business customer management of PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk, using a balance scorecard showed a Positive Value (GOOD), where from a financial perspective it was obtained that the achievement of Rev 106% of the target (period of 2022) and the value of sales achievement of 122% of the target (period of 2022), the perspective of customers with one of the main parameters is the achievement of the CSLS index (customer loyalty index) worth 83.4%, the perspective of internal business processes is carried out by implementing a number of Business Process Digitalization so that it is more compliant and effective (lean), and the perspective of active learning and growth is carried out through Knowledge Sharing and Success Story to accelerate HR learning, so that in general BSC performance is above 100%, which is very potential to maintain business sustainability and capital to continue to carry out growth strategies.

Keywords: *Customer management, business (corporate) customer, balance scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective.*

ABSTRAK

Studi ini menganalisa performansi implementasi pengelolaan pelanggan bisnis (korporasi) pada Divisi Enterprise PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk dengan menggunakan metode Balance scorecard. Data dikumpulkan secara

observasi, wawancara dan dokumentasi. Data dianalisis dengan menggunakan metode kualitatif. Tujuan dari studi ini adalah untuk melihat bagaimana performansi implementasi pengelolaan pelanggan bisnis PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk, sebagai strategi bisnis yang berorientasi terhadap pelanggan sehingga dapat beradaptasi dengan perubahan industry telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Dari hasil studi didapatkan bahwa analisa performansi implementasi pengelolaan pelanggan bisnis PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk, dengan menggunakan balance scorecard menunjukkan *Value Positif*, secara perspektif keuangan pencapaian rev 106% dan pencapaian sales 122%, perspektif pelanggan dengan pencapaian index *customer loyalty index* senilai 83,4% , perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan implementasi sejumlah Digitalisasi Proses Bisnis sehingga semakin *comply* dan *lean*, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan aktif dilakukan melalui *Sharing Knowledge* dan *Success Story* untuk percepatan pembelajaran SDM

Kata Kunci: Pengelolaan pelanggan bisnis , Balance Scorecard, PT Telkom Indonesia (Persero), TBK

PENDAHULUAN

Pengelolaan pelanggan merupakan hal yang sangat penting bagi keberlangsungan bisnis. Pelanggan adalah individu atau organisasi yang sudah efektif melakukan pembelian. Pelanggan merupakan aset berharga bagi suatu perusahaan, karena mereka merupakan sumber pendapatan dan bisa memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kesuksesan bisnis. Didalam pengelolaan pelanggan menurut (parasuraman, zeithaml, & berry, 2020) terdapat 5 indikator kualitas pelayanan, yaitu :

1. Keandalan (*Reliability*) : mampu memberikan pelayanan yang akurat, tanpa kesalahan, dapat menyalurkan jasa sesuai waktu yang disepakati bersama.
2. Daya Tanggap (*Responsiveness*) :
3. karyawan mampu dan bersedia merespon permintaan konsumen, dan memberikann jasa secara cepat dan akurat
4. Jaminan (*Assurance*) : karyawan mampu menumbuhkan rasa percaya sehingga menciptakan rasa aman bagi pelanggannya. Selain itu karyawan selalu bersikap sopan dan memiliki pengetahuan dan

keterampilan dalam menangani masalah atau pertanyaan yang diajukan pelanggan.

5. Empati (*Empathy*), berarti perusahaan memahami dan bertindak demi kepentingan pelanggan semata serta fokus memberikan perhatian penuh kepada pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman.
6. Bukti Fisik (*Tangibles*), berkaitan dengan fasilitas fisik, kelengkapan dan material yang digunakan serta penampilan karyawan

Dari pengelolaan pelanggan didapatkan adanya suatu customer experience, yang dapat menimbulkan kepuasan pelanggan. Oleh karena itu, pengelolaan pelanggan yang baik sangat diperlukan agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan, serta meningkatkan loyalitas pelanggan

Balanced Scorecard

Menurut (harahap & tirtayasa, 2020) Balanced Scorecard adalah : *A set of performance target and result that reflect the organization's performance in meeting its objective relating to its customer, employee, business partners, shareholder and community.* (Balanced

scorecard adalah seperangkat sasaran kinerja dan hasil yang mencerminkan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Terkait dengan pelanggan mitra bisnis, pemegang saham dan masyarakat).

Dalam jurnal bahasa Indonesia oleh (suhada & hendrayanti, 2019 Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan balance scorecard) Secara terperinci empat perspektif balanced scorecard antara lain:

1. Perspektif keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan dalam balanced scorecard sebagai perspektif yang terjadi berdasarkan perspektif lain (pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan, serta proses bisnis internal) dengan hal ini perspektif keuangan secara langsung akan menjadi baik atau buruk berdasarkan kinerja dari ketiga perspektif lainnya. Pengukuran kinerja keuangan memberikan pemaparan apakah strategi perusahaan, penerapan, serta pelaksanaannya memberikan peningkatan terhadap kinerja perusahaan. Balanced scorecard memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba.

2. Perspektif Pelanggan (Customers perspective)

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, artinya, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen baru yang lebih sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang kurang baik dari perspektif ini akan berdampak menurunnya jumlah pelanggan serta akan mengurangi pendapatan dan berdampak pada kinerja keuangan walaupun tidak terlalu signifikan. Menurut (kaplan & norton, 2019) Perspektif pelanggan

memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu

- *Customers core measurement*: Pengukuran ini memiliki beberapa komponen dalam pengukurannya atau sebagai faktor kunci yaitu: *market share, customers retention, customer acquisition, customer satisfaction, customer profitability, dan market share*;
- *Customers value proposition*: merupakan sebuah pemicu dalam kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada *product/service attributes, customer relations dan image and relationship*

3. Perspektif proses bisnis internal (Internal business process perspective)

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan analisis *value-chain*. Dalam hal ini, manajemen melakukan identifikasi proses bisnis internal yang kritis serta harus dapat diunggulkan perusahaan. Dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. (kaplan & norton, 2000) membagi proses bisnis internal dalam tiga hal, yaitu: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and growth)

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur perusahaan. Dalam perspektif ini adalah pelatihan karyawan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan organisasi. Dalam organisasi,

manusia merupakan sumber daya utama. Kemampuan untuk melakukan inovasi, perbaikan dan learning akan mempengaruhi value bagi perusahaan. Melalui penciptaan produk baru, akan memberikan nilai lebih bagi customer dan melakukan efisiensi secara berkesinambungan, perusahaan dapat melakukan penetrasi pasar yang lebih luas sehingga dapat meningkatkan *revenues dan margin, growth* dan selanjutnya meningkatkan value bagi pemegang bisnis (LISTYANI, NISAK, & PRIHATININGSIH, 2022)

PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero) Tbk) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Pemegang saham mayoritas Telkom Indonesia (Persero), TBK adalah pemerintah Republik Indonesia sebesar 52.09%, sedangkan 47.91% sisanya dikuasai oleh publik. Saham Telkom Indonesia (Persero), TBK diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode "TLKM" dan *New York Stock Exchange* (NYSE) dengan kode "TLK". Sebagai perusahaan yang bergerak dibidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) dan jaringan telekomunikasi, kegiatan usaha Telkom Indonesia (Persero), TBK Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi.

Kegiatan usaha Telkom Indonesia (Persero), TBK Group bertumbuh dan berubah seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, namun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini terlihat dari lini bisnis yang terus

berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya. Orientasi terhadap pelanggan (*customer oriented*).

METODE PENELITIAN

Studi yang digunakan dalam analisa ini adalah menggunakan metode kualitatif, dimana data yang dikumpulkan berdasarkan observasi, wawancara dan dokumentasi. Studi dilakukan pada PT.Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia (Persero), TBK. Berdasarkan data segmen bisnis perseroan mencatat kinerja sebesar Rp19,2 triliun dengan layanan B2B *Digital IT Services* dan *Enterprise Connectivity* sebagai kontributor utama pendapatan, dimana divisi enterprise memberi kontribusi 31,5% terhadap total segment enterprise

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil Analisa implementasi pengelolaan pelanggan dengan menggunakan balance Scorecard didapatkan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tercapai 100 % dari target yang telah ditentukan oleh PT.Telkom Indonesia (Persero), TBK (Persero), TBK.

1. Perspektif Keuangan

- Pertumbuhan Pendapatan: PT Telkom Indonesia (Persero), TBK dapat mengukur pertumbuhan pendapatan melalui peningkatan jumlah pelanggan baru, pengembangan produk baru, dan perluasan pasar di luar negeri.
- Profitabilitas: PT Telkom Indonesia (Persero), TBK dapat mengukur profitabilitas melalui margin laba, tingkat pengembalian investasi (ROI), dan pendapatan bersih.
- Efisiensi Operasional: PT.Telkom Indonesia (Persero), TBK dapat

mengukur efisiensi operasional melalui rasio biaya terhadap pendapatan, peningkatan produktivitas karyawan, dan pengurangan

- Pertumbuhan Pasar: PT.Telkom Indonesia (Persero), TBK dapat mengukur pertumbuhan pasar melalui pangsa pasar, peningkatan jumlah pelanggan, dan peningkatan loyalitas pelanggan. Dengan memperhatikan semua perspektif ini, PT. Telkom Indonesia (Persero), TBK dapat mencapai tujuan jangka panjang dan meningkatkan kinerja finansialnya secara keseluruhan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan yang dapat digunakan oleh PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK :

- Kepuasan Pelanggan: PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK dapat mengukur kepuasan pelanggan melalui survei pelanggan yang dilakukan secara berkala. Survei ini dapat meliputi pengalaman pelanggan dengan produk atau layanan, tingkat kepuasan dengan layanan pelanggan, dan seberapa mudah pelanggan berinteraksi dengan PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK .
- Retensi Pelanggan: PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK dapat mengukur retensi pelanggan dengan menghitung persentase pelanggan yang tetap berlangganan layanan PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK selama periode waktu tertentu. PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK juga dapat melacak alasan pelanggan berhenti berlangganan untuk mengidentifikasi area yang perlu

ditingkatkan.

- Penambahan Pelanggan Baru: PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK dapat mengukur penambahan pelanggan baru melalui peningkatan jumlah pelanggan yang berlangganan layanan PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK selama periode waktu tertentu. PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK dapat memperoleh pelanggan baru melalui berbagai saluran seperti iklan, promosi, dan pengembangan produk baru.
 - Pengembangan Pelanggan: PT TELKOM INDONESIA (PERSERO), TBK dapat mengukur pengembangan pelanggan melalui pengenalan layanan tambahan dan produk baru kepada pelanggan yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan survei pelanggan untuk mengidentifikasi kebutuhan mereka, dan kemudian menawarkan layanan tambahan atau produk baru yang sesuai dengan kebutuhan tersebut.
- ## 3. Perspektif Proses Bisnis Internal
- Dalam perspektif Proses Bisnis Internal, PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia mengidentifikasi beberapa proses bisnis kunci yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya, antara lain:
- Proses Operasi:
 - Penyediaan layanan telekomunikasi dan jaringan data
 - Manajemen pelanggan dan penjualan layanan
 - Pemeliharaan infrastruktur dan teknologi informasi
 - Pengelolaan kualitas layanan dan dukungan pelanggan
 - Proses Inovasi:
 - Pengembangan produk dan

layanan baru Penyempurnaan proses bisnis yang ada Penerapan teknologi baru untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan

- Proses Pengelolaan Sumber Daya: Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia Pengelolaan keuangan dan aset perusahaan Pengelolaan risiko dan kepatuhan perusahaan Pengelolaan rantai pasokan dan logistik

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PT Telkom Indonesia (Persero), TBK Indonesia untuk meningkatkan kinerja dalam perspektif ini antara lain:

- Pengembangan Karyawan: Pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka. Program rotasi dan pengembangan karir untuk memberikan kesempatan belajar dan pengalaman pada karyawan. Peningkatan kesejahteraan dan kesehatan karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja.
- Inovasi dan Sistem Manajemen: Inovasi produk dan layanan untuk meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan. Peningkatan efisiensi operasi melalui penerapan teknologi informasi dan otomatisasi. Peningkatan manajemen risiko dan kepatuhan untuk menjaga integritas perusahaan.

PENUTUP

Kesimpulan

Dari hasil analisa *Balance Scorecard* menunjukkan nilai / Bobot Divisi Enterprise PT. Telkom Indonesia (Persero), TBK secara umum cukup

baik. Dari perspektif keuangan memiliki senilai 106%, *sales connectivity* 122%. Perspektif Pelanggan memiliki banyak program yang terealisasi dengan baik, seperti indeks CSLS (*Customer satisfaction Loyalty Survey/Index*) 83,4%, juga adanya program MOU, JPS, FGD, FORTI BUMN secara periodik dengan CC Top 200 dan cluster CC BUMN. Perspektif proses bisnis internal memiliki banyak Capaian positif seperti digitalisasi probis pengelolaan account management (Aplikasi *My Tens*), Digitalisasi probis Order Management (Aplikasi NCX, EPIC, Digitalisasi probis pengelolaan dokumen (DOMES / *Doc Mgt System*), Digitalisasi probis Billing Mgt versi 02 (Aplikasi *Billing System*). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*) Inovasi dan Pembentukan Tim Amoeba (*Startup internal Knowledge Management System* (Aplikasi *sharing knowledge dan Succes Story*). Sehingga secara umum didapatkan kinerja BSC diatas 100%, yang sangat potensial untuk menjaga sustainability bisnis dan modal untuk terus melakukan perkembangan strategi.

DAFTAR PUSTAKA

- Harahap, & Tirtayasa. (2020). *balanced scorecard*.
- Junaedi, W., Pebrianto, D., & Pebrianto, D. (2022). *Studi Analisis Penilaian Kinerja Dengan Metode Balanced*.
- kaplan, & norton. (2019). *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard*.
- Listyani, T. T., Nisak, N. M., & Prihatiningsih. (2022). *Kinerja Keuangan Berdasarkan Proses Bisnis Internal*, Politeknik Negeri Semarang.
- parasuraman, zeithaml, & berry. (2020). *Kualitas Layanan Administrasi*

Akademik di Politeknik Negeri
Pontianak. *Jurnal Ilmiah
Administrasi Publik.*

suhada, a., & Hendrayanti, e. (2019).
*analisis kinerja perusahaan
dengan pendekatan balance
scorecard.*

Suhada, A., & Hendrayanti, E. (2019).
*Analisis Kinerja Perusahaan
dengan Pendekatan Balanced
Scorecard.*