

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENILAI KINERJA PT XL AXIATA TBK DALAM MENCAPAI STRATEGINYA

Kartika Dewi; Anton Karta Surya

Accounting Department, Faculty of Economic and Communication, BINUS University
Jln. K.H. Syahdan No.9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
kdewi@binus.edu

ABSTRACT

This research is conducted to evaluate performance of PT XL Axiata Tbk using Balanced Score Card. The writer made design and implemented BSC in PT XL Axiata Tbk to convince its vision, mision and strategies are alligned. The method of this research is qualitative descriptive. Primary data were taken through questioners and interviewed with employees and customers. Secondary data were taken from annual report published at company website. The result of this research for Financial Perspective is PT XL Axiata Tbk needs to improve its financial ratio, The result of this research for Customer Perspective is PT XL Axiata Tbk needs to improve its customer satisfaction, The result of this research for Internal Business Process Perspective is PT XL Axiata Tbk needs to maintenance its good result, The result of this research for Learning and Growth is PT XL Axiata Tbk needs to maintenance good working environment. The final conclusion from this research at PT XL Axiata Tbk proved the company performance works toward its strategy, make a continous improvement and make a stable profit through the years taken as a sample.

Keywords: *Performance Evaluation, Balanced Scorecard, strategy*

ABSTRAK

Penelitian yang dilakukan bertujuan untuk menilai kinerja PT XL Axiata Tbk apakah telah sesuai dengan strategi, visi dan misi perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard. Metode dan objek penelitian yang digunakan dalam penelitian adalah dengan metode kualitatif deskriptif. Selain itu dengan menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner, dan wawancara, serta data sekunder berupa laporan keuangan tahun 2011-2013 atau dengan publikasi lain yang berkaitan dengan perusahaan. Analisis yang dilakukan dengan menggunakan empat perspektif dan strategi dalam Balanced Scorecard. Hasil penelitian yang dilakukan bahwa dalam perspektif keuangan perlu perbaikan didalam rasio keuangan perusahaan, sedangkan pada perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan kepuasan para pelanggan, pada perspektif proses bisnis internal XL sudah melakukan inovasi terhadap produk, memperluas jaringan dan mengatasi keluhan pelanggan dengan baik, serta pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kepuasan dan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Kesimpulan penelitian adalah kinerja XL sudah mengarah ke strateginya ini dibuktikan dari hasil kinerja yang baik, namun perlu perbaikan dan peningkatan untuk menghasilkan profitabilitas perusahaan dengan menerapkan strategi yang ada pada Balanced Scorecard.

Kata kunci: *Evaluasi Kinerja, Balanced Scorecard, strategi*

PENDAHULUAN

Keberhasilan dalam mengelola suatu perusahaan sangat ditentukan keahlian pucuk pimpinan perusahaan. Diharapkan perusahaan bisa menghasilkan keuntungan yang berlimpah dan keberlangsungan usaha yang tak terbatas. Kemahiran dalam pengelolaan perusahaan banyak dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Faktor internal adalah faktor yang dapat dikendalikan dan diperbaiki oleh internal perusahaan sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Contoh dari faktor internal adalah kegiatan operasi sehari-hari sedangkan faktor eksternal adalah tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar, kebijakan pemerintah untuk berpartisipasi dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN pada tahun 2015. Begitu banyak tantangan yang harus dihadapi dalam era globalisasi saat ini.

Perusahaan harus mempersiapkan diri dari risiko-risiko yang mungkin terjadi dengan adanya kebijakan tersebut, sehingga memerlukan persiapan sejak dini untuk mengantisipasi segala macam hambatan bagi kemajuan perusahaan seperti yang dikemukakan oleh Gaspersz (2013). Perusahaan yang ada pada saat ini hanya mengukur kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan saja, tanpa memikirkan aspek pendukung yang lainnya yang bersifat nonfinansial. Pengukuran nonfinansial tersebut dapat berguna bagi kemajuan perusahaan dalam mencapai visi, misi dan strategi perusahaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan pengukuran kinerja perusahaan yang bersifat finansial dan nonfinansial tersebut (Cardinaels, 2010)

Menurut Rudianto (2013) Perkembangan ekonomi yang semakin pesat akan membuat setiap orang dituntut untuk memperbaiki kemampuan dalam berbagai bidang, baik dalam segi finansial maupun nonfinansial untuk bertahan dan bersaing sehingga tercapainya kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan produktif. Sistem pengukuran kinerja akan memungkinkan seseorang untuk bekerja berdasarkan pada strategi yang dilaksanakan sebelumnya untuk mencapai visi dan misi yang dimiliki oleh perusahaan (Uha, 2013).

Perusahaan industri pada saat ini harus menerapkan strategi yang baik, untuk pencapaian dalam segi penjualan secara *finansial*, sehingga dapat meningkatkan pendapatan, dan menghasilkan laba yang maksimal (Hansen dan Mowen, 2011). Selain itu, perusahaan harus memperhatikan dari segi nonfinansial pada perusahaan, seperti kinerja yang dilakukan oleh karyawan, kepuasan pelanggan terhadap produk yang dijual di pasar, dan lain sebagainya. Hal tersebut penting karena untuk memajukan perusahaan harus diperhatikan terlebih dahulu bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan mengenai karyawan, dan juga inovasi-inovasi yang ditawarkan oleh perusahaan. Karyawan merupakan aset perusahaan yang paling penting untuk kemajuan suatu perusahaan. Setelah itu, perusahaan harus memperhatikan bagian-bagian yang ada di luar perusahaan, seperti pelanggan yang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan adanya kepuasan pelanggan lama terhadap produk, dan juga bertambahnya pelanggan baru.

Salah satu alat bantu yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menunjang pencapaian keberhasilan di masa yang akan datang dengan strategi bersaing, yaitu dengan metode *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton dalam Rangkuti (2011) *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran bagi suatu perusahaan, karena mudah untuk dimengerti dan digunakan untuk semua lapisan yang ada di dalam perusahaan. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat membuat perusahaan mencapai strateginya, sehingga tercapai keselarasan tujuan, dan mendorong karyawan untuk dapat bertindak sesuai dengan visi, dan misi perusahaan.

Tujuan dari penerapan tersebut adalah untuk memperhitungkan pencapaian antara kinerja finansial dan nonfinansial dengan menggunakan empat perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan tersebut dapat membantu perusahaan dalam pengambilan keputusan untuk perbaikan kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Metode *Balanced Scorecard* dapat dilakukan melalui program perencanaan yang matang, sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan yang akan naik dari tahun ke tahun. Pengukuran yang dilakukan dengan memikirkan efisiensi dan efektifitas dari penggunaan penerapan *Balanced Scorecard* tersebut (Tunggal, 2011).

Telekomunikasi adalah suatu kebutuhan amat penting bagi masyarakat modern dan semakin menjadi bagian utama dari teknologi. PT XL Axiata Tbk merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa telekomunikasi. Saat sudah banyak jasa telekomunikasi lain yang menawarkan berbagai keunggulan dalam hal harga, pelayanan, dan keunggulan-keunggulan lainnya. Hal tersebut akan membuat PT XL Axiata Tbk harus meningkatkan kinerja perusahaan dalam segala bidang, baik internal maupun eksternal perusahaan. Kinerja dan target XL di masa yang akan datang ditentukan dengan slogan 1 2 3 4, yaitu 1 dalam kualitas, dan meraih 2 kali pendapatan dalam 3 tahun dengan jumlah 4 kali lipat pelanggan. 1 dalam kualitas diartikan menjadi perusahaan yang menjadikan kepuasan pelanggan adalah prioritas utama, 2 kali pendapatan yang telah ditargetkan, yaitu 40 T sampai dengan akhir tahun 2014, dalam 3 tahun, yaitu tahun 2012-2014 serta 4 kali jumlah pelanggan menjadi 160 juta pelanggan XL. Adapun visi dari XL adalah menjadi juara selular di Indonesia, misi dari XL adalah memajukan Indonesia dibidang telekomunikasi sedangkan strategi XL adalah “*value beyond price*”.

Bila *Balanced Scorecard* diterapkan pada perusahaan, maka akan meningkatkan profitabilitas perusahaan yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan, dengan mempertimbangkan berbagai aspek seperti aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan juga pembelajaran dan perkembangan para karyawan perusahaan. Strategi yang dimiliki oleh XL adalah strategi *cost leadership*. Perusahaan menggunakan strategi ini untuk memperkuat jaringan XL, pemasaran, dan konsolidasi internal perusahaan. Strategi inilah yang menghasilkan layanan bertarif rendah, sehingga meningkatkan pangsa pasar, pendapatan, dan margin keuntungan perusahaan. Secara umum strategi yang dipakai XL ini digunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dengan menekan harga serendah-rendahnya. Dengan demikian, pelanggan akan banyak berpindah untuk menggunakan produk XL sehingga jumlah pengguna XL menjadi meningkat. Metode *Balanced Scorecard* pada perusahaan berguna untuk mempermudah dalam penerapan strategi tersebut, sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai, dan peningkatan dalam laba bersih perusahaan yang meningkat setiap tahunnya.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah mengukur kinerja PT XL Axiata Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan pada empat perspektif. Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: Mengetahui hasil pengukuran dengan analisis *finansial ratio* pada periode 2011-2013, Mengetahui hasil evaluasi kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* untuk peningkatan profitabilitas perusahaan, merencanakan strategi yang baru di masa yang akan datang untuk kemajuan perusahaan.

METODE

Penulis melakukan desain penelitian dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif, sehingga data yang diperoleh dapat dikumpulkan, disajikan dan dianalisa secara sistematis dan dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Menurut Purhantara (2013) metode penelitian kualitatif deskriptif adalah suatu metode yang digunakan untuk menemukan pengetahuan terhadap subjek penelitian pada suatu saat tertentu. Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai subyek penelitian dan perilaku subjek penelitian pada suatu periode tertentu. Penelitian kualitatif deskriptif berusaha mendeskripsikan seluruh gejala atau keadaan yang ada, yaitu keadaan menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.

Pengambilan sampel merupakan suatu proses pemilihan unit analisis yang tepat mewakili populasi. Populasi menurut Haryadi dan Winda (2012) adalah seluruh karakteristik yang menjadi objek penelitian, karakteristik tersebut berkaitan dengan seluruh kelompok orang, peristiwa atau benda yang menjadi pusat perhatian bagi si Peneliti. Sedangkan arti sampel itu sendiri menurut Haryadi dan Winda (2010) adalah bagian dari populasi yang dipercayai dapat mewakili karakteristik populasi secara keseluruhan. Namun karena peneliti memiliki keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya untuk mempelajari dan meneliti populasi, maka dilakukan pemilihan sampel yang diharapkan dapat mewakili karakteristik populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *simple random sampling* merupakan cara pengambilan sampel secara acak dari anggota populasi tanpa mempedulikan tingkatan. Populasi yang dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah 50 karyawan PT XL Axiata untuk internal perusahaan dan 50 pelanggan PT XL Axiata untuk eksternal perusahaan.

Menurut Harahap (2013) rasio keuangan adalah angka yang diperoleh dari hasil perbandingan dari satu pos laporan keuangan dengan pos lain yang mempunyai hubungan yang relevan dan signifikan. Misalnya, antara utang dan modal, antara kas dan total aset, antara harga pokok produksi dengan total penjualan dan sebagainya. Teknik ini sangat lazim digunakan para analis keuangan. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan perhitungan rasio-rasio keuangan berdasarkan pada laporan keuangan dan laporan laba rugi pada perusahaan PT XL Axiata yang bersifat data keuangan. Selain itu, data yang bersifat nonkeuangan diperoleh dari jawaban para responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan melalui kuesioner dan juga wawancara yang dilakukan kepada pihak-pihak yang terkait dalam penyusunan skripsi ini.

Hasil penelitian berdasarkan pada data yang berasal dari laporan keuangan perusahaan dan diolah dengan menggunakan rasio-rasio laporan keuangan perusahaan dan data-data tersebut disajikan dalam bentuk diagram/grafik dan juga wawancara kepada pihak terkait yang berhubungan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Rasio Likuiditas

Rasio Likuiditas terdiri dari Rasio Lancar (*Current Ratio*) dan Rasio Cepat (*Quick Ratio*). Rasio lancar atau (*current ratio*) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan oleh para kreditor.

Tabel 1 Perhitungan Rasio Lancar (dalam jutaan rupiah)

Tahun	<i>Current Assets</i>	<i>Current Liabilities</i>	Hasil
2011	3.387.237	8.728.212	0,39 x
2012	3.658.985	8.739.996	0,42 x
2013	5.844.114	7.931.046	0,74 x

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam memenuhi utang jangka pendek karena ada peningkatan setiap tahun. Sehingga perusahaan dapat dengan mudah untuk mencairkan aktiva lancar untuk membayar tagihan utang jangka pendek.

Rasio cepat (*quick ratio*) atau *acid test ratio* merupakan rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban atau utang lancar (utang jangka

pendek) dengan aktiva lancar tanpa memperhitungkan nilai persediaan (*inventory*). Hal tersebut dilakukan karena persediaan itu dianggap memerlukan waktu yang relatif lebih lama untuk dapat dicairkan, apabila perusahaan membutuhkan dana yang cepat untuk membayar kewajibannya dibandingkan dengan aktiva lancar lainnya.

Tabel 2 Perhitungan Rasio Cepat (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Current Asset	Inventory	Current Liabilities	Hasil
2011	3.387.237	66.595	8.728.212	0,38 x
2012	3.658.985	49.807	8.739.996	0,41 x
2013	5.844.114	49.218	7.931.046	0,73 x

Adanya kenaikan rasio cepat dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, sehingga apabila perusahaan membutuhkan dana untuk membayar utang jangka pendek kepada kreditor sehingga perusahaan tidak memerlukan waktu yang lama untuk membayar utang jangka pendek tersebut.

Rasio Solvabilitas/Leverage

Rasio Solvabilitas/Leverage terdiri dari *Debt to Asset Ratio (Debt Ratio)* dan *Debt to Equity Ratio*. *Debt to asset ratio* merupakan rasio utang yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva, sehingga dapat mengetahui seberapa besar jumlah aktiva perusahaan yang dibiayai oleh utang ataupun seberapa besar jumlah utang berpengaruh terhadap pengelolaan aktiva pada perusahaan.

Tabel 3 Perhitungan *Debt to Asset Ratio* (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Total Utang	Total Aset	Hasil
2011	17.478.142	31.170.654	56,1 %
2012	20.085.669	35.455.705	56,7 %
2013	24.977.479	40.277.626	62%

Berdasarkan pengukuran tersebut, adanya kenaikan *debt to asset ratio* dari tahun ke tahun yang menyebabkan separuh pendanaan pada aset dibiayai dengan utang yang mengakibatkan semakin sulit bagi perusahaan untuk memperoleh tambahan pinjaman karena dikhawatirkan perusahaan tidak mampu menutupi utang dengan aktiva yang dimilikinya.

Debt to equity ratio merupakan rasio yang digunakan untuk menilai utang dengan ekuitas yang berguna untuk mengetahui setiap rupiah modal sendiri yang akan dijadikan jaminan utang oleh perusahaan.

Tabel 4 Perhitungan *Debt to Equity Ratio* (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Total Utang	Total Ekuitas	Hasil
2011	17.478.142	13.692.512	127,6 %
2012	20.085.669	15.370.036	130,7 %
2013	24.977.479	15.300.147	163,2%

Kondisi peningkatan tersebut akan berdampak buruk bagi perusahaan, karena resiko yang ditanggung oleh perusahaan akan lebih besar terhadap kreditor dibandingkan dengan para pemegang saham.

Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas terdiri dari *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE). *Return on assets* merupakan rasio yang menunjukkan hasil (*return*) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROA juga merupakan suatu ukuran tentang efektivitas manajemen dalam mengelola investasinya dalam perusahaan untuk pengambilan keputusan apabila akan melakukan ekspansi.

Tabel 5 Perhitungan *Return on Assets* (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Total Aset	Hasil
2011	2.830.101	31.170.654	9,1 %
2012	2.764.647	35.455.705	7,7 %
2013	1.032.817	40.277.626	2,6 %

Terjadi penurunan ROA selama tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 dapat dikatakan kurang baik, karena aset yang diinvestasikan lebih besar dibandingkan dengan tingkat pengembalian.

Return on Equity atau tingkat pengembalian ekuitas adalah untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh profit yang menjadi hak bagi para pemegang saham atas modal yang diinvestasikan. Hasil pengembalian ekuitas atau *return on equity* merupakan rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal. Rasio ini menunjukkan efisiensi penggunaan modal.

Tabel 6 Perhitungan *Return on Equity* (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak	Total Ekuitas	Hasil
2011	2.830.101	13.692.512	20,7 %
2012	2.764.647	15.370.036	17,9 %
2013	1.032.817	15.300.147	6,8 %

Terjadi penurunan ROE yang terjadi dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, sehingga menyebabkan terjadinya tingkat pengembalian kepada para pemegang saham yang lebih rendah.

Perspektif Pelanggan

Pangsa Pasar

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan dari kelima jawaban para responden untuk pengukuran pangsa pasar (lokasi pengisian pulsa yang mudah, tetap bertahan menggunakan nomer XL, signal yang kuat, iklan yang menarik dan keragaman produk yang ditawarkan) pada PT XL Axiata, sebagai berikut:

Tabel 7 Hasil Jawaban Pangsa Pasar

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	5	2%
Tidak Setuju	62	25%
Netral/Ragu-ragu	57	23%
Setuju	98	39%
Sangat Setuju	28	11%
Total	250	100%

Berdasarkan pada hasil total seluruh jawaban responden mengenai pangsa pasar pada PT XL Axiata. Para pelanggan mengatakan setuju, yaitu sebesar 39%, mengenai pangsa pasar yang dimiliki oleh XL untuk produk-produk yang ditawarkan oleh XL.

Retensi Pelanggan

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan dari kelima jawaban para responden untuk pengukuran retensi pelanggan (bonus telephone/sms gratis, kecepatan pelayanan customer service, kemudahan pengisian pulsa, kesetiaan menggunakan produk XL dan kualitas produk XL) pada PT XL Axiata, sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Jawaban Retensi Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	0%
Tidak Setuju	35	14%
Netral/Ragu-ragu	66	26%
Setuju	110	44%
Sangat Setuju	38	15%
Total	250	100%

Berdasarkan pada hasil total seluruh jawaban responden mengenai retensi pelanggan pada PT XL Axiata. Para pelanggan sebesar 44% menyatakan setuju mengenai retensi pelanggan yang telah dijalankan oleh XL untuk menjaga kesetiaan para pelanggan terhadap produk XL.

Kepuasan Pelanggan

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan dari kelima jawaban para responden untuk pengukuran kepuasan pelanggan (kepuasan terhadap kecepatan signal, pelayanan purna jual, kualitas, harga dan distribusi) pada PT XL Axiata, sebagai berikut:

Tabel 9 Hasil Jawaban Kepuasan Pelanggan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	2	1%
Tidak Setuju	35	14%
Netral/Ragu-ragu	55	22%
Setuju	110	44%
Sangat Setuju	48	19%
Total	250	100%

Berdasarkan pada hasil total seluruh jawaban responden mengenai kepuasan pelanggan pada PT XL Axiata. Para pelanggan sebesar 44% menyatakan setuju mengenai kepuasan terhadap produk maupun layanan yang telah diberikan oleh XL kepada para pelanggan.

Akuisisi Pelanggan

Perusahaan mampu menciptakan pelanggan baru untuk menggunakan produk karena adanya pengaruh dari iklan maupun dari konsumen lain. Pengukuran yang dilakukan dengan adanya jumlah pelanggan lama yang tetap menggunakan XL dan juga bertambahnya jumlah pelanggan yang baru dari tahun ke tahun yang meningkat. Berikut ini jumlah pelanggan XL dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013, yaitu:

Tabel 10 Jumlah Pelanggan XL

Keterangan	2011	2012	2013
Prabayar	46.053	45.395	60.172
Pascabayar	306	355	377
Jumlah Pelanggan (dalam ribuan)	46.359	45.750	60.549

Berdasarkan pada tabel di atas, pada tahun 2011 jumlah pelanggan XL sebanyak 46.359 pelanggan dan pada tahun 2012 terjadi penurunan pelanggan sebesar 609, sehingga menjadi 45.750 pelanggan. Namun, pada tahun 2013 terjadi kenaikan jumlah pelanggan yang cukup signifikan yaitu sebesar 14.799 sehingga menjadi 60.549 pelanggan. Kenaikan tersebut dikarenakan XL sudah mengakuisisi Axis pada bulan september tahun 2013.

Profitabilitas Pelanggan

Pelanggan merupakan aset perusahaan yang paling penting. Pelanggan dapat mendatangkan keuntungan yang maksimum apabila para pelanggan setia dan terus-menerus menggunakan produk. Keuntungan maksimum dapat diperoleh dengan adanya peningkatan pendapatan perusahaan. Pengukuran tersebut dapat dilakukan dengan adanya peningkatan keuntungan bersih dari tahun ke tahun. Dalam hal ini, XL mengalami penurunan keuntungan setiap tahunnya. Pada tahun 2011 laba bersih yang dimiliki oleh XL yaitu sebesar Rp2.830.101(dalam miliar rupiah). Pada tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 65.454 sehingga menjadi 2.764.647(dalam miliar rupiah). Pada tahun 2013 laba bersih perusahaan juga mengalami penurunan sebesar 1.731.830(dalam miliar rupiah), sehingga menjadi 1.032.817(dalam miliar rupiah).

Penurunan yang terjadi tersebut dikarenakan adanya pembebanan dalam biaya-biaya perusahaan yang meningkat setiap tahunnya terutama dari beban penyusutan, infrastruktur dan amortisasi. Peningkatan tersebut akibat dari adanya penambahan BTS setiap tahunnya yang terus meningkat. Sedangkan kalau dilihat dari segi pendapatan perusahaan. Pendapatan perusahaan meningkat setiap tahunnya. Pada tahun 2011 pendapatan perusahaan sebesar 18.260.144(dalam miliar rupiah), pada tahun 2012 sebesar 20.969.806(dalam miliar rupiah) dan pada tahun 2013 sebesar 21.265.060(dalam miliar rupiah).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Inovasi

Inovasi digunakan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan para pelanggan mengenai produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan adanya inovasi-inovasi baru yang ditawarkan oleh XL yang dapat memberikan kemudahan-kemudahan bagi para pelanggan untuk menggunakan produk-produk XL. Inovasi yang ditawarkan oleh XL dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 adalah sebagai berikut: (1) *HotRod 3G+* XL yang diluncurkan pada tahun 2011 dan kini telah tersedia untuk melayani 29 kota *HotRod*, dibandingkan dengan yang sebelumnya yang hanya 4 kota. XL telah memasang lapisan transmisi canggih untuk memperluas jaringan 3G untuk konektivitas yang lebih baik dan lancar. *HotRod 3G+* menawarkan kecepatan hingga 7,2 Mbps. (2) Aplikasi *Xlalu musik* untuk sistem operasi *Blackberry* yang memungkinkan pengguna XL *Blackberry* untuk mencari dan mengunduh lagu-lagu favorit dengan harga yang terjangkau. Aplikasi *Xlalu musik* tersedia dan dapat diunduh di *Blackberry App World*. (3) XL memperkenalkan *XL nonton*, yang memungkinkan pelanggan untuk menonton film melalui *online streaming*. *XL nonton* menambah lebih lanjut tawaran yang inovatif untuk menggunakan data yang berkembang di konsumen. (4) XL berkomitmen untuk terus memperkenalkan inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan pengalaman pelanggan, terutama dalam

layanan data. Oleh karena itu, XL memperkenalkan *MyXL*. Aplikasi ini adalah suatu aplikasi perawatan diri untuk pengguna *Android* dan *iPhone*. Aplikasi ini memungkinkan pengguna untuk memeriksa dan mengisi kembali saldo, memeriksa status kuota internet dan membeli paket internet. (5) XL Tunai memperluas manfaat bagi pelanggan XL. Menawarkan lebih dari sekedar pengiriman uang *online* dan pembayaran, XL Tunai dapat digunakan untuk belanja *online* (melalui *multiply.com*, *bibli.com* dan *alphaonline.com*), pembayaran kepada PLN, pembelian tiket maskapai penerbangan (Garuda dan Lion Air), pembayaran *First Media* dan *m-Asuransi* Asuransi Cigna. Dalam rangka memperluas manfaat, XL telah bekerjasama dengan operator lain untuk transfer yang memungkinkan pengguna untuk mentransfer ke seluruh operator via XL tunai. (6) XL meluncurkan *Location Based Advertising* di Indonesia. Teknologi ini digunakan untuk menentukan lokasi pelanggan dan menyediakan iklan yang spesifik untuk lokasi tertentu pada perangkat *mobile*. *AdReach* telah berkolaborasi dengan Telkomsel dan Indosat untuk memberikan kampanye iklan *mobile* komersial dari beberapa merek ternama pada seluruh operator.

Proses Operasi

Proses operasi lebih berfokus pada sistem pengukuran kinerja perusahaan mengenai efisiensi, proses, dan ketepatan waktu untuk barang/jasa yang diberikan kepada pelanggan. XL sangat percaya bahwa jaringan yang handal adalah kebutuhan untuk memenuhi permintaan dan penggunaan layanan data pelanggan yang meningkat. XL meningkatkan investasi untuk meningkatkan kapasitas dan cakupan jaringan untuk memenuhi permintaan dalam penggunaan data. Peningkatan infrastruktur jaringan perlu dilakukan di semua lapisan jaringan. Meningkatkan jangkauan, terutama pada jaringan 3G merupakan salah satu fokus utama XL. Jaringan 3G dinilai sebagai jaringan yang lebih efisien untuk data, dibandingkan dengan 2G. Oleh karena itu, ada penekanan untuk memindahkan pengguna yang mengakses data dari 2G ke 3G. Secara keseluruhan jumlah *Base Transceiver Station* (BTS) yang dibangun oleh XL dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 11 Jumlah *Base Transceiver Station* (BTS)

Keterangan	2011	2012	2013
2G	23.363	26.310	29.878
3G	4.910	13.142	15.068
Total	28.273	39.452	44.946

Hal tersebut menunjukkan bahwa XL mengalami peningkatan jumlah BTS untuk jaringan 3G setiap tahunnya, agar dapat memuaskan para pelanggan dengan kemampuan melayani pengiriman data dalam kapasitas besar dan dengan kecepatan yang maksimal. Hal tersebut mendorong XL untuk meningkatkan kualitas jaringannya di seluruh Indonesia. XL juga melakukan modernisasi jaringan guna menambah kapasitas sehingga mampu meningkatkan kualitas semua jenis layanan, baik *voice*, SMS, dan terutama untuk menopang kualitas layanan data. Proses modernisasi jaringan yang dilakukan XL untuk penggantian perangkat dilakukan dengan melakukan modernisasi RBS (*Radio Base Station*) 2G maupun 3G lama dengan perangkat terbaru yang lebih canggih dan lebih besar kapasitasnya. Pada modernisasi jaringan dilakukan penggabungan beberapa perangkat RBS menjadi satu atau dikenal dengan istilah *Single RAN* sehingga menjadi lebih hemat energi, hemat tempat dan praktis dalam peroperasiannya.

Layanan Purna Jual

Layanan purna jual menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan. XL juga menanggapi keluhan pelanggan melalui *XL Center* yang berjumlah 113 yang tersebar di seluruh Indonesia.. *XL*

Center berfungsi sebagai saluran distribusi produk secara langsung untuk XL, dan juga untuk menyebarkan informasi kepada pengguna akhir. XL mengelola *center* sendiri, XL memantau dan meningkatkan layanan pelanggan, kualitas penanganan keluhan, dan indeks kepuasan pelanggan secara lebih cepat dan tepat. XL telah berpikir jauh ke depan sewaktu membangun pusat *XPLOR Experience Centre*. XL menyadari bahwa para pelanggan telah lebih sadar dan mengetahui mengenai kebutuhan akan teknologi.

XPLOR menampilkan teknologi/perangkat canggih dengan pengalaman langsung dalam menggunakan data, juga berfungsi sebagai bagian dari media pemasaran dan penanganan keluhan. Semua upaya tersebut dilakukan untuk mendidik masyarakat tentang layanan data dan menarik orang-orang untuk menggunakan layanan data, sehingga membangun kesadaran teknologi yang lebih maju, juga meningkatkan rasa percaya diri dan juga membangkitkan minat pelanggan layanan data.

Selain itu, XL juga telah memprakarsai upaya untuk membangun kesadaran dan mendidik pengguna mengenai layanan data dari usia dini. Pelayanan keluhan pelanggan dapat dilakukan melalui 817 untuk berbicara dengan XL *Contact Center Representative* dan dikenakan biaya Rp. 500/panggilan. XL melibatkan media sosial untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan dengan adanya akun *Twitter @XLCare*, telah berhasil meningkatkan keterlibatan *CS Social Media* dengan para pelanggannya. Dengan pelayanan terhadap pelanggan tersebut, XL memperhatikan penanganan terhadap keluhan pelanggan dan melakukan perbaikan kerusakan terhadap layanan XL.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kepuasan Karyawan

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan dari kelima jawaban para responden untuk pengukuran kepuasan karyawan yang terdiri dari fasilitas alat kantor, tempat ibadah, penyelesaian pekerjaan tepat waktu dan kenyamanan kerja pada PT XL Axiata, sebagai berikut:

Tabel 12 Hasil Jawaban Kepuasan Karyawan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	0	0%
Tidak Setuju	10	4%
Netral/Ragu-ragu	75	30%
Setuju	114	46%
Sangat Setuju	51	20%
Total	250	100%

Berdasarkan pada hasil total seluruh jawaban responden mengenai kepuasan karyawan pada PT XL Axiata. Para karyawan sebesar 46% menyatakan setuju mengenai kepuasan yang diberikan oleh XL kepada para karyawan.

Retensi Karyawan

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan dari kelima jawaban para responden untuk pengukuran retensi karyawan yang terdiri dari jumlah gaji yang mencukupi, penghargaan atas prestasi kerja, pelatihan, kebosanan terhadap pekerjaan dan tunjangan yang mencukupi pada PT XL Axiata, sebagai berikut:

Tabel 13 Hasil Jawaban Retensi Karyawan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	1	0%
Tidak Setuju	29	12%
Netral/Ragu-ragu	63	25%
Setuju	103	41%
Sangat Setuju	54	22%
Total	250	100%

Berdasarkan pada hasil total seluruh jawaban responden mengenai retensi karyawan pada PT XL Axiata. Para karyawan sebesar 46% menyatakan setuju mengenai kesetiaan yang selalu dijaga oleh XL kepada para karyawan yang bekerja.

Produktivitas Pekerja

Berikut ini merupakan hasil kesimpulan dari keenam jawaban para responden untuk pengukuran produktivitas pekerja yang terdiri dari bekerja dengan ulet, bekerja sebagai team, kesempatan untuk berkembang, diterima dengan baik oleh kawan, semangat dalam bekerja dan membuat keputusan strategik pada PT XL Axiata, sebagai berikut:

Tabel 14 Hasil Jawaban Produktivitas Pekerja

Keterangan	Jumlah	Persentase
Sangat Tidak Setuju	8	3%
Tidak Setuju	50	17%
Netral/Ragu-ragu	76	25%
Setuju	104	35%
Sangat Setuju	62	21%
Total	300	100%

Berdasarkan pada hasil total seluruh jawaban responden mengenai produktivitas pekerja pada PT XL Axiata. Para karyawan sebesar 35% menyatakan setuju mengenai produktivitas yang dilakukan oleh para karyawan terhadap perusahaan.

Strategi dengan Mengaitkan Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Strategi merupakan alat yang digunakan oleh perusahaan untuk dapat mencapai target yang diinginkan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Dengan adanya strategi yang dibuat untuk jangka panjang maupun jangka pendek baik dari segi keuangan maupun nonkeuangan perusahaan, sehingga perusahaan dapat merencanakan peningkatan laba di masa yang akan datang. Hal tersebut dilakukan dengan mengkaitkan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif keuangan kepada PT XL Axiata, agar perusahaan mendapatkan profitabilitas yang meningkat setiap tahunnya sesuai dengan target. perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengenai karyawan yang ada di dalam perusahaan.

Acuan untuk mengukur kinerja karyawan yang bekerja di perusahaan dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) Retensi Karyawan. Perusahaan telah memberikan gaji dan tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan sehari-hari kepada karyawan, penghargaan karyawan, dan pelatihan kepada karyawan berupa: *Management Learning*, *Technical Learning*, *Sales, Marketing and Customer Service Learning*, dan *General Learning*. *Management learning* adalah program *training* yang dimaksudkan

untuk memberikan pelatihan pada pimpinan struktural di tiap departemen. Fokus pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi struktural. *Technical learning* adalah program *training* yang fokus pelatihannya terletak pada area bisnis utama, seperti jaringan telekomunikasi dan teknologi informasi. *Sales, Marketing and Customer Service Learning* adalah salah satu program *training* yang disiapkan HRD untuk para karyawan yang berasal dari divisi *sales, marketing, dan customer service*. Pelatihan ini biasanya memiliki fokus untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam hal penjualan, pemasaran dan pelayanan konsumen. *General learning* merupakan program *training* yang dimaksudkan untuk membentuk kultur perusahaan, meningkatkan motivasi, komunikasi, dan segala bidang lainnya. Peserta *general learning* biasanya melibatkan seluruh karyawan. Contoh pelatihannya adalah motivasi dengan nara sumber yang terkenal seperti Merry Riana, pelatihan untuk meningkatkan produktifitas karyawan, pelatihan Managerial Building Blocks untuk semua level karyawan yang dimaksudkan agar tiap karyawan mempunyai self management yang baik. Pelatihan ini biasanya dibimbing oleh trainer HRD dan disaksikan atau melibatkan direktur perusahaan. (2) Kepuasan Karyawan. Perusahaan melakukan peningkatan kepuasan karyawan dengan memberikan fasilitas dan peralatan kepada karyawan untuk menunjang kegiatan dalam bekerja, dan kenyamanan dalam bekerja di perusahaan, sehingga membuat karyawan menjadi nyaman dalam melakukan pekerjaannya. (3) Produktivitas Pekerja. Perusahaan memperhatikan keuletan karyawan dalam melakukan pekerjaan, perencanaan dan pengorganisasian yang dilakukan oleh karyawan dan juga perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkembang dengan diberikannya pelatihan *general learning* yang menunjang karyawan dalam melakukan pekerjaan.

Apabila perusahaan telah memperhatikan perspektif tersebut dengan baik, maka peningkatan kinerja para karyawan dalam bekerja pada perusahaan akan tercipta. Peningkatan kinerja tersebut membuat karyawan menciptakan suatu inovasi dan pengembangan produk baru dalam perspektif proses bisnis internal pada *balanced scorecard*. Peningkatan kinerja tersebut dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) Inovasi. Perusahaan dapat menciptakan produk-produk baru, dan melakukan pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan para pelanggan, sehingga pelanggan menjadi puas dengan produk tersebut. (2) Operasi. Perusahaan melakukan perluasan jaringan dan peningkatan kualitas sinyal dengan melakukan pembangunan BTS di banyak tempat di seluruh Indonesia untuk memuaskan para pelanggan. (3) Layanan purna jual. Perusahaan melakukan perbaikan mengenai kerusakan yang dialami oleh pelanggan dalam hal sinyal, dan melakukan kecepatan dalam melakukan pelayanan mengenai keluhan yang dialami oleh para pelanggan

Pencapaian kedua perspektif di atas oleh perusahaan dapat memenuhi kebutuhan para pelanggan untuk produk-produk yang ditawarkan oleh XL. Agar para pelanggan menjadi puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh XL, harus dilakukan pengukuran dalam perspektif pelanggan. Pengukuran tersebut dibagi menjadi lima, yaitu: (1) Pangsa Pasar. Perusahaan melakukan perluasan dalam menguasai pasar dalam bidang telekomunikasi di Indonesia dengan melakukan perluasan jaringan di dalam negeri melalui penambahan BTS yang dipasang di seluruh Indonesia maupun di luar negeri ataupun dengan iklan mengenai produk yang ditawarkan oleh XL. (2) Retensi Pelanggan. Perusahaan mempertahankan para pelanggan dengan melakukan pemberian bonus ataupun hadiah kepada para pelanggan, agar para pelanggan lama menjadi loyal terhadap perusahaan dan dapat mendatangkan pelanggan baru untuk menggunakan XL. (3) Kepuasan Pelanggan. Peningkatan kepuasan pelanggan dilakukan dengan menciptakan harga yang terjangkau, kecepatan dalam pendistribusian nomor XL ataupun dengan adanya kemudahan dalam pengisian pulsa, menjaga kualitas, dan melakukan inovasi produk. (4) Akuisisi Pelanggan. Penambahan jumlah pelanggan yang dilakukan oleh XL dengan melakukan akuisisi dengan Axis, sehingga pelanggan XL menjadi semakin bertambah setiap tahunnya. (5) Profitabilitas Pelanggan. Peningkatan penjualan produk kepada pelanggan dan peningkatan dari segi pangsa pasar, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan akuisisi pelanggan, sehingga dapat menciptakan pendapatan perusahaan yang meningkat setiap tahunnya.

Pengukuran berdasarkan perspektif di atas dapat menciptakan nilai tambah bagi para pelanggan yang nantinya akan menciptakan pelanggan yang setia dalam menggunakan produk XL, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. Namun, akibat dari peningkatan dalam hal biaya-biaya yang digunakan untuk pembangunan BTS seperti beban penyusutan, infrastruktur dan amortisasi yang menyebabkan penurunan laba bersih perusahaan. Pelatihan yang dilakukan oleh para karyawan kurang sesuai dengan strategi perusahaan, karena strategi yang diterapkan oleh perusahaan adalah *cost leadership*, sedangkan pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan tidak sesuai dengan strategi yang diterapkan. *Cost leadership* adalah penetapan harga jual serendah-rendahnya dengan margin kecil tetapi volume penjualan yang besar, sehingga pemberian terlalu banyak training bagi karyawan akan mengecilkan laba perusahaan. Selain itu, banyak karyawan yang masih baru bekerja pada perusahaan. Karyawan tersebut belum memiliki pengalaman untuk meningkatkan strategi yang dimiliki oleh perusahaan, sehingga terjadi penurunan dalam laba bersih perusahaan.

SIMPULAN

Perspektif keuangan

Pada rasio likuiditas, jika dilihat dari rasio lancar perusahaan mengalami peningkatan setiap tahun. Dengan adanya peningkatan tersebut menunjukkan kemampuan yang baik dalam memenuhi utang jangka pendek. Tetapi bila dilihat secara ukuran rasio lancar, perusahaan belum memenuhi asumsi perusahaan yang sehat karena rasio lancarnya masih dibawah 100%. Jika dilihat dari rasio cepat perusahaan mengalami peningkatan setiap tahunnya, hal tersebut membuat perusahaan tidak memerlukan waktu yang lama untuk membayar utang jangka pendek. Pada rasio solvabilitas, jika dilihat dari rasio *debt to asset ratio* perusahaan mengalami kenaikan yang meningkat setiap tahunnya yang menyebabkan separuh aset perusahaan dibiayai oleh utang.

Jika dilihat dari rasio *debt to equity ratio* perusahaan mengalami kenaikan setiap tahunnya, hal tersebut menandakan adanya resiko yang ditanggung perusahaan lebih besar kepada kreditor dibandingkan dengan pemegang saham. Pada rasio profitabilitas, jika dilihat dari *return on assets* perusahaan mengalami penurunan setiap tahunnya, sehingga aset yang diinvestasikan lebih besar dibandingkan dengan pengembaliannya. Jika dilihat dari *return on equity* perusahaan mengalami penurunan setiap tahunnya, sehingga menyebabkan pengembalian kepada pemegang saham yang rendah.

Pada rasio solvabilitas perusahaan terjadi peningkatan setiap tahunnya dan terutama pada utang yang dimiliki oleh perusahaan untuk mendanai aset perusahaan yang lebih banyak didanai oleh utang, sehingga perusahaan harus melakukan pengelolaan terhadap utang perusahaan dengan lebih baik lagi. Pada rasio profitabilitas terjadi penurunan setiap tahunnya yang diakibatkan oleh besarnya beban-beban yang dimiliki oleh perusahaan seperti beban penyusutan, infrastruktur dan amortisasi. Perusahaan sebaiknya mengurangi biaya-biaya yang menjadi beban perusahaan tanpa mengurangi kualitas sehingga dapat menghasilkan laba yang besar di masa yang akan datang.

Perspektif pelanggan

Berdasarkan pada kuesioner yang dibagikan kepada para pelanggan. Pelanggan masih kurang puas untuk mendapatkan sinyal yang kuat pada tempat-tempat tertentu, walaupun XL telah menambah jumlah BTS (*Base Transceiver Station*) tetapi belum cukup maksimal untuk menjangkau daerah tersebut. Namun pelayanan yang diberikan oleh *customer service* kepada pelanggan sudah memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menanggulangi keluhan maupun kebutuhan akan informasi terhadap nomor XL dan para pelanggan juga merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh XL. Akan

tetapi para pelanggan merasa kurang puas dengan harga yang diberikan oleh XL dibandingkan para pesaingnya. Dengan adanya hal tersebut, XL mengalami penurunan jumlah pelanggan pada tahun 2011 dibandingkan dengan tahun 2012, tetapi pada tahun 2013 XL mengalami peningkatan pelanggan yang cukup signifikan yang dikarenakan adanya akuisisi antara XL dengan Axis.

XL sebaiknya melakukan promosi-promosi produk kepada pelanggan. Promosi yang dilakukan dengan cara memberikan harga yang murah, hadiah ataupun bonus di dalam melakukan pengisian pulsa ataupun pembelian produk XL sehingga para pelanggan menjadi tertarik untuk membeli dan menggunakan produk XL dan untuk meningkatkan kesetiaan pelanggan terhadap XL. XL juga perlu melakukan iklan mengenai produk XL yang dapat digunakan di luar negeri, agar pelanggan mengetahui bahwa XL dapat digunakan di luar negeri dengan adanya XL *Travelers*, sehingga pelanggan tidak sulit untuk mencari nomor untuk digunakan pada saat di luar negeri.

Perspektif proses bisnis internal

XL selalu memberikan inovasi-inovasi baru mengenai produk yang ditawarkan oleh XL yang dapat memberikan kemudahan kepada para pelanggan untuk memenuhi kebutuhannya, sehingga dapat memberikan nilai tambah kepada para pelanggan dalam menggunakan produk XL. XL juga melakukan peningkatan jaringan dengan adanya penambahan BTS (*Base Transceiver Station*) dan khususnya untuk jaringan 3G, karena merupakan jaringan yang efisien untuk data dibandingkan dengan 2G. XL juga memperhatikan di dalam penanganan keluhan para pelanggan dan melakukan perbaikan terhadap keluhan yang terjadi.

XL perlu melakukan peningkatan jaringan pada daerah-daerah terpencil, agar para pelanggan mudah untuk mendapatkan sinyal dengan melakukan pembangunan BTS (*Base Transceiver Station*) pada daerah tersebut ataupun memasang penguat sinyal di dalam ruangan, sehingga pelanggan menjadi puas dengan pelayanan yang diberikan oleh XL. XL juga perlu untuk melakukan efisiensi/pengurangan terhadap biaya-biaya tanpa mengurangi pembangunan BTS dan kualitas, agar biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak terlalu besar.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan pada kuesioner yang dibagikan kepada para karyawan XL. Para karyawan sudah puas fasilitas dan peralatan yang diberikan oleh perusahaan, gaji dan tunjangan karyawan, dan juga pelatihan yang diberikan oleh XL, sehingga para karyawan menjadi nyaman dalam bekerja dan menjadikan karyawan setia terhadap perusahaan.

Berdasarkan pada kuesioner dan pengamatan karyawan, adanya karyawan yang kurang mendapatkan kesempatan dalam berkembang, sehingga perusahaan perlu adanya pengembangan diri (*Character Building*) yang dapat meningkatkan perkembangan karyawan di dalam melakukan pekerjaannya secara maksimal. Karyawan perlu mendapatkan *training* yang lebih *personalize* sesuai kebutuhan karyawan. Perusahaan juga perlu melakukan rotasi kepada karyawan agar karyawan dapat mengembangkan dirinya sesuai dengan keahlian di bidangnya masing-masing. Perusahaan sebaiknya melakukan peningkatan pelatihan kepada karyawan dalam hal penentuan harga dan pengelolaan biaya-biaya perusahaan, agar strategi perusahaan mengenai *cost leadership* dapat tercapai, sehingga dapat menghasilkan produk dengan biaya yang rendah namun memiliki kualitas yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Cardinaels, E. (2010). Financial versus Non-Financial Information: The impact of information Organization and Presentation in a Balanced Scorecard. *Jurnal Accounting, Organization and Society*. Diakses 12 Februari 2015 dari <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368210000474>.
- Gaspersz, V. (2013). *All-in-one Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Hansen, D. R. dan Mowen, M M. (2011). *Akuntansi Manajerial*. (edisi 8). Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, S. S. (2013). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Haryadi, W. (2011). *SPSS vs LISREL Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rangkuti, F. (2011). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Tunggal, A. W. (2011). *Pokok-pokok Performance Measurement dan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Uha, I. N. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.