



Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Menggabungkan Penilaian Kinerja Tahunan dan Harian Pegawai di PT Telkom Indonesia

Febri Dwi Saputri¹, Miftah Anandini², Laila Sabrina³, Sheila Maharani⁴, Muhammad Khoirul Anwar⁵

^{1,2,3,4,5}Ilmu Administrasi Publik, Universitas Muhammadiyah Jakarta, Kota Tangerang Selatan, Banten, Indonesia

E-mail : saputriefebri638@gmail.com¹, miftahandin07@gmail.com², lailasabrina571@gmail.com³, sheilamaharani335@gmail.com⁴, m.khoirulanwar@umj.ac.id⁵

Article Info

Article history:

Received October 30, 2025

Revised November 07, 2025

Accepted November 10, 2025

Keywords:

Balanced Scorecard, Performance Appraisal, PT Telkom Indonesia

ABSTRAK

The digital transformation undertaken by PT.Telkom Indonesia requires an adaptive, measurable, and continuous performance management system. The traditional annual performance appraisal system is considered insufficient to capture the fast-paced operational dynamics of the telecommunications industry. This study aims to analyze the implementation of the Balanced Scorecard (BSC) as an integrative instrument to combine annual and daily employee performance evaluations at PT.Telkom Indonesia. The research uses a qualitative approach through a literature review of scientific journals, annual reports, and official company documents. The results show that the application of the BSC, which is based on four perspectives financial, customer, internal business processes, and learning and growth enhances performance evaluation accuracy, accelerates feedback, and strengthens alignment between corporate strategic goals and employees' daily activities. Integrating annual and continuous performance systems creates a more adaptive mechanism and supports a learning- and result-oriented work culture. In conclusion, the BSC is effective as a strategic management tool to bridge annual and daily performance assessments. It is recommended that PT Telkom Indonesia strengthen its digital systems and collaborative culture to ensure sustainable and optimal implementation of this integration.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received October 30, 2025

Revised November 07, 2025

Accepted November 10, 2025

Kata Kunci:

Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja, PT Telkom Indonesia

ABSTRACT

Transformasi digital yang dijalankan oleh PT.Telkom Indonesia menuntut sistem pengelolaan kinerja yang adaptif, terukur, dan berkelanjutan. Sistem penilaian tahunan yang bersifat retrospektif dinilai belum mampu mengakomodasi dinamika operasional harian yang cepat di industri telekomunikasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard (BSC) sebagai instrumen integratif dalam menggabungkan penilaian kinerja tahunan dan harian pegawai di PT.Telkom Indonesia. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan studi literatur melalui analisis jurnal ilmiah, laporan tahunan, dan dokumen resmi perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan BSC yang mengacu pada empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan mampu meningkatkan akurasi evaluasi



kinerja, mempercepat umpan balik, serta memperkuat penyelarasan antara target strategis perusahaan dan aktivitas operasional pegawai. Integrasi sistem penilaian tahunan dengan evaluasi kontinu menghasilkan mekanisme yang lebih adaptif terhadap perubahan serta mendukung budaya kerja berbasis pembelajaran dan hasil. Kesimpulannya, BSC efektif sebagai alat manajemen strategis dalam menghubungkan penilaian kinerja tahunan dengan pemantauan harian pegawai. Peneliti merekomendasikan penguatan sistem digital dan budaya kerja kolaboratif agar implementasi integrasi ini dapat berkelanjutan dan optimal.

This is an open access article under the [CC BY-SA](#) license.



Corresponding Author:

Nama penulis: Febri Dwi Saputri
Universitas Muhammadiyah Jakarta
Email: saputriefebri638@gmail.com

PENDAHULUAN

PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang memiliki peran strategis dalam mendukung konektivitas dan transformasi digital nasional. Sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dengan lebih dari 26.000 karyawan yang tersebar di seluruh nusantara, PT Telkom menghadapi tantangan kompleks dalam mengelola kinerja sumber daya manusia secara efektif di tengah dinamika industri telekomunikasi yang berkembang pesat (Telkom Indonesia, 2025). Transformasi dari perusahaan telekomunikasi tradisional menjadi *digital telecommunication company* menuntut adaptabilitas tinggi, inovasi berkelanjutan, dan penyelarasan kinerja individual dengan strategi korporat yang dinamis. Dalam konteks BUMN (Badan Usaha Milik Negara), PT Telkom tidak hanya dituntut untuk mencapai kinerja finansial yang optimal, tetapi juga harus memenuhi mandat pemerintah dalam penyediaan layanan publik, pengembangan infrastruktur digital, dan kontribusi terhadap perekonomian nasional. Kompleksitas peran ini memerlukan sistem manajemen kinerja yang mampu menyeimbangkan berbagai kepentingan stakeholder, mulai dari pemegang saham, pelanggan, karyawan, hingga masyarakat luas. Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis sangat bergantung pada kemampuan untuk mengukur, mengevaluasi, dan mengembangkan kinerja karyawan secara sistematis dan komprehensif.

Gambar. 1 Dampak Gap antara Penilaian Tahunan dan Harian



Sumber: (Kevin Murphy & Jeanette Cleveland, 1995)

Murphy & Cleveland menekankan bahwa integrasi antara penilaian tahunan dan harian bukan hanya soal akurasi data, tetapi juga tentang bagaimana organisasi dapat memenuhi berbagai tujuan—baik evaluatif, pengembangan, hingga motivasional. Mereka menyoroti bahwa penggabungan kedua pendekatan ini akan membantu pengelola organisasi mendapatkan gambaran lebih lengkap (*multi-source appraisal*) dan dapat meningkatkan reliabilitas serta validitas penilaian dibandingkan hanya memilih satu metode secara eksklusif. Dengan mekanisme umpan balik yang lebih sering dan spesifik, pegawai cenderung lebih mudah menerima kritik dan saran, yang pada akhirnya berdampak langsung pada peningkatan produktivitas dan efektivitas pelatihan.

Sistem penilaian kinerja merupakan instrumen krusial dalam manajemen sumber daya manusia yang berfungsi tidak hanya sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi dan pengembangan kompetensi karyawan (Aguinis & Gottfredson, 2011). Namun, praktik penilaian kinerja konvensional yang masih banyak diterapkan di berbagai organisasi termasuk perusahaan-perusahaan besar di Indonesia menghadapi berbagai permasalahan mendasar yang menghambat efektivitasnya. Sistem penilaian kinerja tahunan yang dilakukan secara retrospektif dengan frekuensi satu atau dua kali setahun memiliki sejumlah kelemahan struktural. Sistem penilaian tahunan konvensional sering kali menghasilkan *recency effect*, yaitu kecenderungan penilai untuk hanya mengingat dan menilai berdasarkan kinerja dalam periode terakhir menjelang evaluasi, sementara prestasi atau masalah kinerja yang terjadi di awal periode evaluasi cenderung terlupakan (Elaine D. Pulakos & Ryan S. O’Leary, 2015). Fenomena ini dapat menyebabkan bias penilaian yang signifikan, dengan tingkat bias mencapai 72% menurut studi meta-analisis yang dilakukan (Aguinis et al., 2011). Ketidakakuratan ini berdampak pada keputusan strategis organisasi terkait promosi, kompensasi, dan pengembangan karir yang tidak berbasis pada data kinerja yang komprehensif.

Selain itu, sistem penilaian tahunan juga menghadapi permasalahan dalam hal *feedback timeliness*. Umpan balik yang diberikan terlalu jauh dari waktu terjadinya perilaku atau



pencapaian kerja menyebabkan hilangnya momentum untuk perbaikan dan pembelajaran. (Cappelli & Tavis, 2016) dalam penelitiannya menemukan bahwa 95% manajer merasa tidak puas dengan sistem penilaian tahunan tradisional, dan 90% profesional HR percaya bahwa sistem tersebut tidak memberikan informasi yang akurat tentang kinerja karyawan. Keterlambatan umpan balik ini sangat krusial terutama dalam konteks pekerjaan yang dinamis dan membutuhkan adaptasi cepat seperti di industri telekomunikasi digital. Sebagai respons terhadap keterbatasan sistem penilaian tahunan, banyak organisasi mulai mengadopsi pendekatan penilaian kinerja kontinu (*continuous performance management*) yang menekankan pada pemberian umpan balik secara real-time dan berkelanjutan. (Buckingham & Goodall, n.d.) dalam artikel seminarnya "*Reinventing Performance Management*" yang dipublikasikan di *Harvard Business Review* menjelaskan bahwa penilaian kontinu memberikan keunggulan signifikan dalam hal responsivitas terhadap perubahan, identifikasi dini masalah kinerja, dan peningkatan engagement karyawan.

Permasalahan fundamental yang dihadapi banyak organisasi termasuk PT Telkom Indonesia adalah adanya Penetapan Bobot dan Metode yang Belum Konsisten Bobot program kerja pada sistem penilaian seperti SKI sering kali ditentukan secara intuisi tanpa metode baku, terutama untuk tugas tambahan atau program kerja yang kompleks. Hal ini menciptakan ketidakpastian dalam penilaian efektivitas karyawan (Samuel Simanjuntak, 2014). *Balanced Scorecard* (BSC) menawarkan pendekatan komprehensif dalam mengelola dan mengukur kinerja organisasi. Berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang cenderung berfokus semata-mata pada indikator finansial, BSC mengintegrasikan empat perspektif strategis yang saling terkait: perspektif finansial (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) (Robert Kaplan & Norton, 1996). Keunggulan fundamental dari BSC terletak pada kemampuannya untuk menerjemahkan visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian indikator kinerja yang terukur (*Key Performance Indicators/KPI*) pada berbagai level operasional dan periode waktu. Framework BSC memungkinkan organisasi untuk melakukan cascade atau penurunan target strategis dari level korporat hingga level individual, sehingga setiap karyawan memahami kontribusi spesifik mereka terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Karakteristik ini menjadikan BSC sebagai instrumen yang potensial untuk menjembatani gap antara penilaian strategis tahunan dengan monitoring operasional harian.

Implementasi BSC di berbagai organisasi menunjukkan hasil yang menjanjikan. Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (2001) terhadap 200 perusahaan yang mengadopsi BSC menemukan bahwa 70% dari organisasi tersebut melaporkan peningkatan signifikan dalam hal kejelasan strategi, komunikasi internal, dan pencapaian target strategis dalam periode dua tahun setelah implementasi. Dalam konteks Indonesia, penelitian oleh Imelda dan Alodia (2020) yang mengevaluasi penerapan BSC di 15 BUMN menemukan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan BSC dengan sistem penilaian kinerja karyawan mengalami peningkatan *organizational performance* rata-rata 23% lebih tinggi dibanding BUMN yang menggunakan sistem penilaian konvensional.

PT Telkom Indonesia memiliki dua sistem penilaian kinerja, yaitu yang dilakukan terakhir 10 tahun lalu dan penilaian saat ini menggunakan sistem online. Penilaian dilakukan



oleh atasan langsung dan kepala unit untuk menilai pencapaian target tahunan yang dituangkan dalam SKU dan SKI agar terjadi keseimbangan antara kinerja unit dan kinerja individu karyawan (Monika Windy, 2023). Sebagai BUMN yang berkomitmen pada penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) dan telah mengadopsi berbagai *best practices* dalam manajemen strategis, PT Telkom memiliki fondasi yang kuat untuk mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang lebih sophisticated dan terintegrasi. Penerapan BSC yang dapat menghubungkan antara penilaian strategis tahunan dengan monitoring kinerja harian berpotensi untuk meningkatkan akurasi evaluasi kinerja, memberikan umpan balik yang lebih tepat waktu kepada karyawan, dan memastikan bahwa setiap aktivitas operasional berkontribusi terhadap pencapaian visi strategis organisasi. Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini fokus pada permasalahan: "Bagaimana merancang dan mengimplementasikan Balanced Scorecard yang dapat mengintegrasikan sistem penilaian kinerja tahunan dengan monitoring kinerja harian pegawai di PT Telkom Indonesia?".

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Balanced ScoreCard

Kaplan dan Norton (1992) dalam (Putri, 2023) memperkenalkan Balanced Scorecard (BSC) sebagai alat manajemen yang strategis, BSC berperan untuk mengubah visi dan strategi organisasi menjadi sejumlah indikator kinerja yang terpadu. BSC mengevaluasi sebuah organisasi dari empat sudut pandang utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat aspek ini saling terkait sehingga mampu menjaga keseimbangan antara pencapaian hasil yang segera (keuangan) dan kemajuan jangka panjang (pembelajaran serta inovasi).

Menurut (Kaplan, 1996) BSC bukan hanya digunakan untuk mengukur hasil kerja, tetapi juga sebagai cara berkomunikasi, belajar, dan mengelola strategi perusahaan. Dengan menerapkan BSC, manajemen bisa lebih memahami hubungan antara pekerjaan sehari-hari dengan tujuan jangka panjang perusahaan.

2.2 Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja

Kaplan dan Norton (2000) dalam (Lestari, 2024) menyatakan bahwa mengukur kinerja dari perspektif pelanggan, proses internal, dan pembelajaran berdampak positif pada keberlanjutan kinerja keuangan di masa depan. Oleh karena itu, BSC dapat menjadi alat yang efektif dalam menggabungkan penilaian tahunan dan harian di dalam organisasi besar seperti PT Telkom Indonesia.

Penilaian kinerja adalah cara mengevaluasi apakah aktivitas organisasi bekerja dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuannya (Moeheriono, 2013). Cara penilaian tradisional yang hanya melihat hasil finansial sering kali tidak mampu menunjukkan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Karena itu, digunakan pendekatan Balanced Scorecard untuk menilai kinerja dari berbagai sisi agar hasilnya lebih jelas dan lebih adil.

2.3 Integrasi BSC dengan Penilaian Kinerja Pegawai



Temuan penelitian (Safitriningsih, 2007) dapat menjadi dasar penting dalam usaha menggabungkan penilaian kinerja tahunan dan harian di PT Telkom Indonesia. Perspektif keuangan dan pelanggan yang memiliki bobot penting bisa diubah menjadi target tahunan yang strategis. Sementara itu, perspektif proses bisnis internal, pembelajaran, dan pertumbuhan bisa dijadikan dasar dalam penilaian harian atau berkala. Dengan cara ini, kinerja harian karyawan bisa langsung berperan sebagai indikator kinerja yang mendahului, sehingga memengaruhi hasil strategis perusahaan tahunan.

Penelitian (Safitriningsih, 2007) memperkuat temuan penelitian lain seperti (Lestari, 2024) dan (Pratama, 2021) yang juga menilai bahwa implementasi Balanced Scorecard di PT Telkom Indonesia berhasil dalam menghubungkan visi dan misi perusahaan dengan kinerja setiap bagian kerja. Meski demikian, kebanyakan penelitian sebelumnya hanya fokus pada hasil tahunan tanpa mengecek kaitannya langsung dengan aktivitas sehari-hari karyawan. Karena alasan itu, penelitian yang menggabungkan BSC dengan sistem evaluasi harian karyawan menjadi penting untuk dilakukan. Hal ini bertujuan agar penilaian kinerja lebih lengkap dan bisa beradaptasi dengan perubahan rutinitas kerja perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi literatur (literature review) untuk menelaah penerapan Balanced Scorecard dalam penyatuan sistem penilaian kinerja tahunan dan harian pegawai di PT Telkom Indonesia. Data penelitian diperoleh dari berbagai sumber sekunder yang kredibel, seperti artikel ilmiah, jurnal nasional dan internasional, serta dokumen resmi yang diakses melalui website PT Telkom Indonesia, termasuk laporan tahunan dan panduan Key Performance Indicator (KPI). Analisis data dilakukan melalui tahapan pengumpulan, penyaringan, dan sintesis literatur guna mengidentifikasi konsep, pola, serta hubungan antara teori dan praktik implementasi Balanced Scorecard. Hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman konseptual mengenai peran Balanced Scorecard sebagai instrumen strategis dalam mengintegrasikan penilaian kinerja pegawai secara efektif.

HASIL & PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Telkom Indonesia

PT Telkom Indonesia Tbk adalah perusahaan terbesar di bidang telekomunikasi di Indonesia yang menawarkan layanan jaringan, digital, dan informasi. Sebagai perusahaan BUMN yang strategis, Telkom bertanggung jawab besar dalam mendukung transformasi digital nasional dengan berbagai inovasi, seperti IndiHome, Telkomsel, TelkomSigma, dan TelkomMetra. Dalam Annual Report Telkom 2023, perusahaan menegaskan bahwa transformasi organisasi berbasis digital hanya akan efektif apabila didukung oleh sistem pengukuran kinerja pegawai yang lengkap dan terintegrasi, menghubungkan target jangka panjang dengan pencapaian harian. Berdasarkan laporan tahunan Telkom tahun 2023, pendapatan konsolidasi perusahaan mencapai Rp149,2 triliun dengan laba bersih sebesar Rp22,3 triliun, meningkat 18% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini menunjukkan keberhasilan Telkom dalam menerapkan Five Bold Moves, yaitu restrukturisasi portofolio



usaha, percepatan transformasi digital, dan peningkatan efektivitas organisasi, dalam rangka transformasi bisnis digital.

Telkom menghadapi tantangan yang kompleks, termasuk perubahan cepat dalam industri telekomunikasi, persaingan sengit dari penyedia layanan digital swasta, serta kebutuhan untuk mempertahankan produktivitas dan inovasi karyawan di tengah transformasi besar. Oleh karena itu, Telkom menilai bahwa penilaian kinerja pegawai tidak lagi cukup dilakukan secara tahunan, melainkan perlu digabungkan dengan pendekatan penilaian yang berkelanjutan dan lebih adaptif berbasis data.

Sejak awal 2000-an, Telkom menerapkan sistem pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard untuk menilai performa korporasi dan karyawan di semua unit bisnisnya. Dengan sistem ini, kinerja tidak hanya diukur dari sisi finansial, tetapi juga dari kontribusi terhadap peningkatan layanan, efisiensi proses internal, dan pengembangan kapabilitas pegawai. Dalam pelaksanaannya, penilaian tahunan tetap dilakukan melalui Key Performance Indicator, sementara sistem penilaian harian atau berkelanjutan dikembangkan dengan mekanisme Objectives and Key Results serta Continuous Performance Review. Melalui sistem ini, pencapaian sasaran strategis tahunan dapat dipastikan, sementara kinerja pegawai tetap diawasi dan diarahkan secara berkelanjutan. Dalam laporan keberlanjutan Telkom (Alfarisa, 2023), disebutkan bahwa mekanisme *performance monitoring* dilakukan melalui sistem digital yang memungkinkan atasan dan bawahan untuk melakukan *check-in* dan *coaching* rutin terhadap progres kerja masing-masing individu.

Dalam sistem kinerja, Telkom menempatkan transformasi budaya kerja sebagai salah satu elemen utama. Sejak 2020, Telkom telah memperkenalkan nilai inti perusahaan yang baru, yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif), sebagai landasan perilaku pegawai. Untuk meningkatkan akuntabilitas dan transparansi, Telkom mengadopsi sistem digital yang berbasis platform manajemen kinerja yang terintegrasi dengan data Human Capital Management (HCM). Setiap pegawai memiliki kemampuan untuk memantau target mereka secara langsung dan menerima umpan balik langsung dari atasan. Selain itu, Telkom juga menghubungkan sistem kinerja ini dengan kebijakan penghargaan serta pengembangan karier. Pegawai yang mencapai kinerja tinggi memiliki peluang lebih besar untuk mendapatkan promosi jabatan, pelatihan strategis, dan insentif berdasarkan hasil kerja mereka. Sebaliknya, pegawai yang berkinerja rendah diberikan arahan untuk mengikuti program pelatihan atau peningkatan keterampilan. Kebijakan ini sesuai dengan strategi Human Capital Excellence Telkom yang menitikberatkan pada pengembangan kapabilitas dan produktivitas sumber daya manusia.

Berdasarkan seluruh aspek tersebut, dapat disimpulkan bahwa sistem pengelolaan kinerja PT Telkom Indonesia cukup matang dan modern jika dibandingkan dengan banyak BUMN lainnya. Namun, tantangan utama yang masih harus diatasi adalah bagaimana menggabungkan secara efektif penilaian tahunan yang formal dengan evaluasi harian yang bersifat dinamis. Keduanya perlu digabungkan dalam satu kerangka kerja yang konsisten agar kinerja pegawai tidak hanya terukur secara kuantitatif, tetapi juga dapat berkembang secara kualitatif. Dalam konteks inilah, penerapan Balanced Scorecard menjadi penting sebagai alat yang mampu menjembatani antara evaluasi kinerja tahunan dan kontinu, sehingga arah strategis organisasi dapat tetap sejalan dengan dinamika operasional sehari-hari.



4.2 Penilaian Kinerja Tahunan di Telkom

Selama ini, PT Telkom menggunakan sistem evaluasi kinerja tahunan sebagai alat utama untuk menilai keberhasilan pencapaian target korporasi dan individu dalam jangka waktu satu tahun. Sistem ini menerapkan metode Balanced Scorecard dan Key Performance Indicator yang diartikan sebagai sasaran tahunan bagi masing-masing unit kerja dan individu.

4.2.1 Proses dan Struktur Penilaian Tahunan

Dalam konteks ini, manajemen kinerja menuntut bahwa target yang ditetapkan harus terukur, relevan dengan visi dan misi perusahaan, dan diimplementasikan melalui kerangka BSC. Sebagai contoh, laporan corporate governance 2023 menyatakan bahwa penilaian KPI untuk Dewan Komisaris, Direksi, dan unit dilakukan setiap tahun. Selain itu, struktur formal juga meliputi kontrak manajemen, pengumuman KPI yang dipublikasikan, serta laporan realisasi capaian dalam dokumen tahunan.

4.2.2 Indikator Penilaian dan Capaian

Dalam penerapan kerangka BSC, indikator tahunan mencakup keempat perspektif: Keuangan, Pelanggan, Proses Internal, serta Pembelajaran & Pertumbuhan. Dari sisi pegawai, indikator yang meliputi pendidikan, kompetensi, dan pengembangan juga disertakan; misalnya, data pegawai tahun 2022 menunjukkan persentase pegawai yang memiliki gelar S1 dan pascasarjana sebagai bagian dari strategi pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2.3 Kelebihan Sistem Tahunan

Beberapa keunggulan sistem tahunan terlihat jelas dalam praktik Telkom:

- Memberikan arahan strategis jangka panjang dan menjamin keselarasan seluruh unit kerja dengan visi perusahaan. Karena target diturunkan dari strategi korporasi, maka alignment organisasi menjadi lebih kuat.
- Menyediakan evaluasi komprehensif di akhir periode yang memungkinkan pemberian insentif, review jalur karier, dan penyesuaian besar secara strategis.
- Sebagai elemen tata kelola perusahaan, penilaian tahunan berperan dalam memperkuat transparansi dan akuntabilitas. Contohnya, publikasi KPI Direksi dan Komisaris di laporan tahunan menjadi sinyal kepada pemangku kepentingan mengenai dedikasi terhadap kinerja.

4.2.4 Kekurangan & Tantangan Sistem Tahunan

Meski demikian, sistem tahunan punya beberapa kelemahan dalam konteks Telkom yang bergerak di industri cepat berubah:

- Responsivitas terbatas: Dengan penilaian di akhir tahun, penyesuaian cepat terhadap penyimpangan di awal atau pertengahan tahun tidak mudah dilakukan.
- Umpan balik yang terlambat bagi pegawai individu: Mereka mungkin tidak tahu secara langsung bagaimana performa mereka terhadap target sampai akhir periode.
- Motivasi pegawai dapat menurun jika mereka merasa kegiatan harian tidak secara langsung berkontribusi atau dipantau dalam pencapaian target tahunan.
- Lingkungan eksternal yang dinamis: Industri telekomunikasi dan digital berkembang dengan cepat, target awal tahun mungkin tidak lagi relevan di pertengahan tahun jika terjadi gangguan teknologi, regulasi, atau pasar.



4.2.5 Implikasi untuk Telkom

Telkom memandang bahwa berdasarkan analisis situasi, sistem penilaian tahunan tetap relevan sebagai dasar, tetapi harus dilengkapi dengan mekanisme yang mampu mengikuti perubahan operasional secara lebih cepat. Hal ini menyiratkan perlunya integrasi dengan sistem yang lebih sering dan adaptif. Telkom juga disarankan untuk memperbaiki transparansi capaian individu, memperkuat sistem umpan balik sepanjang tahun, dan menghubungkan hasil tahunan dengan aktivitas harian agar pegawai merasa lebih dekat dengan target strategis.

4.3 Penilaian Kinerja Harian atau Kontinu di Telkom

Di tengah masa digital dan perubahan cepat dalam industri telekomunikasi, Telkom menyadari bahwa sistem penilaian tahunan sudah tidak cukup lagi. Maka, muncul sistem "penilaian harian atau kontinu" sebagai solusi untuk memenuhi kebutuhan umpan balik yang cepat, kemampuan adaptasi terhadap perubahan, serta memperkuat budaya kerja yang kolaboratif.

4.3.1 Pengertian dan Konteks Evaluasi Kontinu

Penilaian kinerja yang dilakukan secara terus-menerus adalah cara di mana karyawan dan atasan rutin, misalnya setiap minggu atau bulan, mengukur kemajuan kerja, berbicara tentang hasilnya, dan memberi masukan, bukan hanya menunggu sampai akhir tahun saja. Menurut artikel dari LinovHR (2023) "Continuous Performance Management", disebutkan bahwa evaluasi kontinu membantu perusahaan memantau hambatan operasional dengan lebih cepat dan memperbaiki proses sebelum masalah menjadi besar. Dalam konteks Telkom, sistem ini penting karena perubahan teknologi dan pasar membutuhkan respon yang cepat; jika hanya mengandalkan penilaian tahunan, kemungkinan adanya penyimpangan atau penurunan kinerja mungkin baru terdeteksi terlambat.

4.3.2 Praktik di Telkom dan Implementasi

Meski laporan publik Telkom tidak selalu secara jelas menyebutkan istilah "evaluasi mingguan atau berkelanjutan" secara terbuka, terdapat tanda-tanda bahwa Telkom mulai menerapkan mekanisme seperti itu di unit digital dan transformasi. Sejak tahun 2022, sebagai bagian dari strategi "KPI-OKR hybrid", Telkom fokus pada pencapaian tujuan jangka pendek (OKR) yang bisa diawasi secara teratur sekaligus mencapai target tahunan (KPI). Sistem digital dan dashboard kinerja yang digunakan Telkom memudahkan atasan dalam melihat kemajuan pekerja secara lebih cepat, serta memungkinkan mereka melakukan pelatihan internal sesuai kebutuhan.

4.3.3 Kelebihan Sistem Kontinu

Beberapa keunggulan dari penerapan sistem penilaian kontinu yang relevan bagi Telkom:

- **Feedback cepat:** Pegawai tidak harus menunggu hingga akhir tahun untuk mengetahui bagaimana kinerjanya, sehingga mereka bisa langsung melakukan penyesuaian.
- **Mampu beradaptasi lebih cepat dengan perubahan:** Dalam bidang yang selalu berkembang seperti telekomunikasi atau digital, kemampuan untuk menyesuaikan target atau proses lebih dini menjadi keunggulan penting.



- Peningkatan kemampuan dan sikap kerja: Dengan adanya komunikasi rutin antara atasan dan bawahan, proses belajar serta coaching bisa terus berlangsung sepanjang tahun, bukan hanya saat evaluasi tahunan.
- Motivasi yang tinggi: Pegawai merasa lebih terlibat karena perkembangan mereka diawasi secara aktif, bukan hanya pada akhir periode.

4.3.4 Kekurangan & Tantangan Sistem Kontinu

- Sumber daya dan sistem teknologi: Dibutuhkan dashboard, platform pemantauan, serta budaya kerja yang menerima masukan rutin. Tanpa hal tersebut, sistem bisa terasa seperti beban tambahan.
- Risiko fokus terlalu kecil: Jika terlalu sering mengevaluasi kegiatan kecil, pegawai bisa merasa tertekan dan kehilangan fokus pada hasil yang strategis.
- Konsistensi dan disiplin: Feedback rutin hanya efektif jika atasan dan bawahan benar-benar melakukannya secara konsisten.
- Integrasi dengan sistem tahunan: Jika sistem kontinu berdiri sendiri tanpa hubungan dengan target tahunan, bisa terjadi ketidakselarasan tujuan.

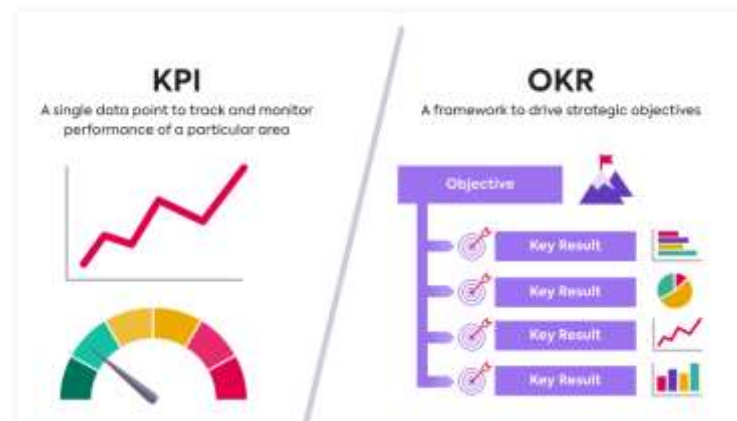
4.3.5 Implikasi untuk Telkom

- Platform digital yang handal: Dashboard kinerja real-time yang mudah diakses oleh setiap individu dan atasan, sehingga kemajuan kerja dapat diawasi dengan mudah.
- Monitoring dan evaluasi yang baik: Telkom harus mengumpulkan data tentang seberapa efektif sistem kontinu tersebut – misalnya, apakah umpan balik yang diberikan secara rutin berdampak pada pencapaian target KPI tahunan.
- Budaya kerja terbuka dan pembelajaran berkelanjutan: Pegawai harus merasa bahwa umpan balik tidak hanya digunakan untuk mengevaluasi, tetapi juga untuk meningkatkan diri.

4.4 Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengintegrasikan Evaluasi Tahunan dan Kontinu



Sumber: ResearchGate (2020)



Sumber: Lucidity Strategy Software (2021)

Kerangka Balanced Scorecard (BSC) menunjukkan bahwa penilaian kinerja sebuah organisasi tidak hanya melihat hasil keuangan saja, tetapi juga meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta aspek pembelajaran dan pertumbuhan. Gambar-di atas menunjukkan bagaimana keempat perspektif ini saling terkait: pembelajaran & pertumbuhan → proses internal → pelanggan → keuangan.

4.4.1 Penerapan di PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk

Dalam konteks menggabungkan evaluasi tahunan dengan evaluasi berkelanjutan, penerapan dapat dibagi seperti berikut:

- Target Tahunan (KPI): Contohnya, untuk perspektif keuangan seperti pertumbuhan pendapatan digital, margin laba, dan return on equity; untuk pelanggan seperti indeks kepuasan pelanggan dan tingkat churn; untuk proses internal seperti efisiensi operasional; serta untuk pembelajaran dan pertumbuhan seperti rasio pegawai yang telah bersertifikasi atau jumlah pelatihan internal.
- Review Kontinu (OKR / Feedback Rutin): Setiap bagian tim dan setiap individu memiliki OKR atau target jangka pendek yang dicek secara rutin, seperti setiap minggu atau bulan. Contohnya, tim pengembangan produk memiliki OKR "meluncurkan 2 fitur baru dalam kuartal ini" dengan hasil utama yang berkaitan dengan proses internal dan kepuasan pelanggan. OKR ini kemudian diubah menjadi KPI tahunan melalui strategi berbasis BSC.
- Penggabungan keduanya: Dengan menggunakan kerangka BSC, target tahunan dan kegiatan sehari-hari atau bulanan tidak dipisahkan. Kegiatan harian atau bulanan ini mendukung proses internal, meningkatkan pengalaman pelanggan, dan berdampak pada hasil keuangan. Di Telkom, hal ini berarti sistem evaluasi rutin dan dashboard kinerja digital digunakan agar karyawan tahu sejauh mana kemajuan mereka mencapai target strategis.

4.4.2 Tantangan & Hal yang Perlu Diwaspadai

- Arsitektur data dan sistem harus cukup kuat agar bisa mendukung pemantauan secara real-time dan penggunaan dashboard untuk mengevaluasi kinerja.
- Budaya organisasi harus adaptif: manajer dan pegawai harus terbiasa melakukan pengecekan rutin, bukan hanya mengevaluasi sekali setahun.



- Perlu memastikan bahwa penilaian kontinu tidak terasa seperti beban tambahan dan tidak menggantikan penilaian strategis tahunan yang sangat penting.

KESIMPULAN

Penerapan Balanced Scorecard (BSC) di PT.Telkom Indonesia membuktikan bahwa sistem ini bisa menjadi alat strategis yang efektif untuk menggabungkan penilaian kinerja pegawai tahunan dan harian. Dengan mengacu pada empat sudut pandang utama keuangan, pelanggan, proses internal perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan BSC membantu menyelaraskan tujuan strategis perusahaan dengan kegiatan operasional sehari-hari. Sistem ini memungkinkan Telkom untuk mengawasi kinerja lebih tepat sasaran, memberikan masukan yang cepat, serta memacu peningkatan kemampuan dan semangat kerja karyawan. Penggabungan penilaian tahunan dan kontinu dengan dasar BSC membentuk mekanisme evaluasi yang lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang terus berubah, terutama di bidang telekomunikasi digital.

Penilaian tahunan tetap berperan sebagai pedoman strategis jangka panjang, sementara penilaian harian berfungsi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Dengan demikian, penerapan Balanced Scorecard di PT. Telkom Indonesia tidak hanya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam mengevaluasi kinerja, tetapi juga memperkuat budaya kerja yang berfokus pada hasil dan pembelajaran yang terus menerus. Di masa depan, pengembangan sistem digital yang lebih baik serta pembentukan budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap masukan akan menjadi faktor penting untuk menjaga efektivitas model penggabungan penilaian kinerja ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfarisa, P. (2023). Sustainability report disclosure level: evidence from telecommunications companies in indonesia and malaysia. *The Indonesian Accounting Review*, 133-143.
- Kaplan, R. S. (1996). *Linking the Balanced Scorecard to Strategy*. California: California Management Review.
- Lestari, N. D. (2024). Penerapan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja PT Telkom Indonesia Tbk Periode 2021–2023. *Universitas Muhammadiyah Surabaya*, 1-12.
- Moehariono. (2013). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pratama, D. (2021). Evaluasi Kinerja Karyawan Berdasarkan Balanced Scorecard di PT Telkom Indonesia. *Universitas Telkom*, -.
- Putri, N. V. (2023). engukuran Kinerja Balanced Scorecard (Studi Kasus pada PT Telkom Indonesia Tbk., Witel Sumatera Utara). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 356–366.
- Safittriningsih, Y. (2007). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Penerapan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT Telkom Tbk Jogjakarta). *Universitas Islam Indonesia*, -.
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management-And why we should love it. In *Business Horizons* (Vol. 54, Issue 6, pp. 503–507). <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>



- Buckingham, M., & Goodall, A. (n.d.). *Reinventing Performance Management How One Company Is Rethinking Peer Feedback And The Annual Review, And Trying To Design A System To Fuel Improvement*.
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). "The Performance Management Revolution." *Harvard Business Review*. 58–67.
- Elaine D. Pulakos, & Ryan S. O’Leary. (2015). Why Is Performance Management Broken? *Cambridge University Press*, 4(2), 146–164.
- Kevin Murphy, J. C. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. Thousand Oaks: SAGE Publications. SAGE PUBLICATIONS.
- Monika Windy. (2023, April 23). *Penilaian Kinerja PT Telkom*.
- Robert Kaplan, & Norton. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Samuel Simanjuntak. (2014). *USULAN PERBAIKAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA KARYAWAN (SKI) DENGAN MENGGUNAKAN EVALUASI KINERJA BERBASIS HASIL DAN METODE AHP DI UNIT HUMAN CAPITAL CENTER (STUDY KASUS: PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk)*.
- Telkom Indonesia. (2025). *Telkom Indonesia*. https://www.telkom.co.id/sites/profil-telkom/id_ID/page/profil-dan-riwayat-singkat-22.