

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan dunia bisnis dalam era globalisasi saat ini menciptakan adanya persaingan yang semakin ketat. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan dan mengembangkan potensi mereka dalam berbagai aspek, termasuk produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, serta penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan yang lainnya. Faktor-faktor tersebut yang akan mendorong mereka untuk lebih fokus pada strategi bisnis yang efektif. Dengan strategi yang efektif, perusahaan memiliki peluang lebih besar untuk unggul dalam kompetisi yang ada.

Persaingan, baik di tingkat domestik maupun global, memaksa perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik kepada konsumen. Untuk memastikan organisasi beroperasi dengan baik, evaluasi kinerja menjadi sangat penting untuk dilakukan. Dalam proses evaluasi ini, diperlukan pengukuran kinerja yang akurat, karena hal tersebut merupakan faktor penting yang dapat meningkatkan kualitas kerja dan menentukan keberhasilan perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting untuk membandingkan hasil kinerja dari periode sebelumnya dengan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui apakah terjadi peningkatan atau penurunan. Proses ini merupakan upaya untuk menerjemahkan strategi menjadi tindakan yang dapat mencapai

target tertentu. Tidak hanya hasil akhir yang perlu diukur sebagai ukuran kinerja, tetapi juga kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu, manajemen dapat memanfaatkan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi periode sebelumnya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk perbaikan.

Pengukuran kinerja sebuah perusahaan sering kali hanya berfokus hanya pada pencapaian aspek keuangan dalam setiap periode tertentu, namun pada kenyataannya, aspek tersebut tidak dapat dijadikan indikasi untuk mengukur kinerja perusahaan yang berguna bagi kemajuan perusahaan untuk periode berikutnya dan kurang memadai dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini. Oleh karena itu, keberhasilan perusahaan tidak boleh semata-mata dinilai dari aspek keuangan saja. Aspek non-keuangan seperti tingkat kepuasan konsumen, kualitas produk atau layanan, serta loyalitas karyawan juga harus diperhatikan. Keadaan seperti inilah yang akan membawa perusahaan ke dalam suatu pemikiran untuk menciptakan inovasi-inovasi baru untuk kemajuan perusahaan dalam mengimbangi semakin meningkatnya persaingan bisnis dan mengimbangi perkembangan teknologi.

Maka dari itu, menurut Kaplan dan Norton, salah satu metode yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja dalam aspek keuangan dan non-keuangan adalah dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah metode dalam pengukuran kinerja perusahaan yang menawarkan pandangan lebih komprehensif terhadap kinerja dengan mengaitkan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Metode ini tidak hanya berfokus pada aspek

keuangan, seperti yang dilakukan oleh model akuntansi tradisional, tetapi juga mencakup elemen-elemen non-keuangan yang memberikan gambaran lebih menyeluruh mengenai kondisi perusahaan. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif tersebut, *Balanced Scorecard* membantu perusahaan untuk menyelaraskan visi, misi, tujuan, dan strategi mereka, sehingga memungkinkan manajemen untuk lebih memahami dinamika operasional dan membuat keputusan yang lebih baik. Metode ini diyakini dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai tujuan strategis perusahaan, serta memberikan wawasan tentang kekuatan dan kelemahan dalam berbagai aspek kinerja organisasi (Ismainar et al., 2024).

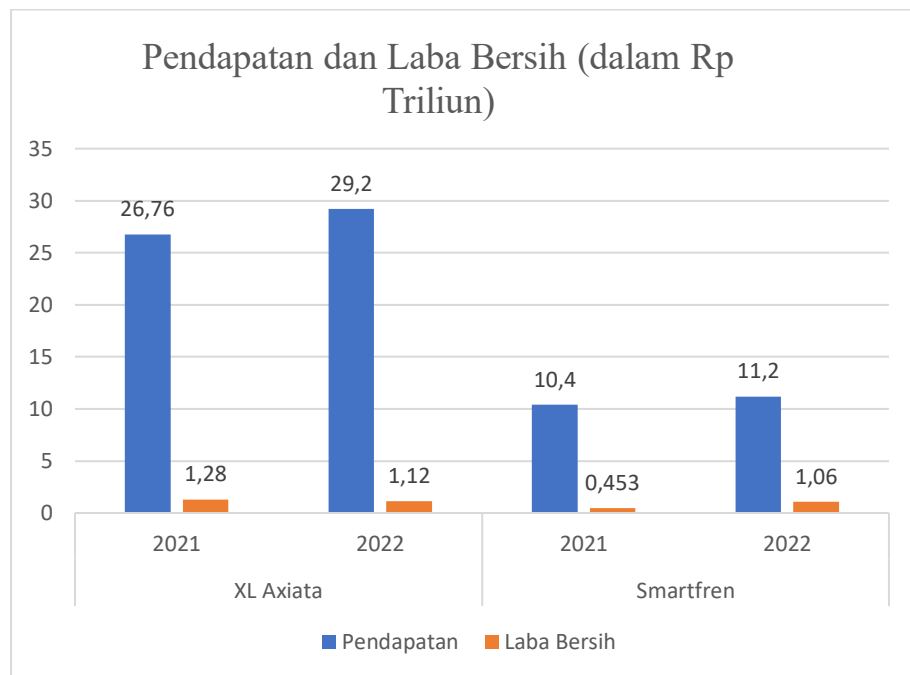
Metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan untuk mengukur kinerja di berbagai sektor, termasuk industri telekomunikasi. Pesatnya pertumbuhan industri telekomunikasi seluler didorong oleh perkembangan yang pesat dari pasar telepon seluler. Sektor Informasi dan Komunikasi adalah komoditas yang krusial dalam kehidupan masyarakat, karena telekomunikasi telah menjadi kebutuhan primer masyarakat. Dengan menggunakan fasilitas telekomunikasi, masyarakat mendapatkan kemudahan dalam menjalani berbagai aktivitas dalam kehidupannya (Octasyilva & Rurianto, 2020).

Penelitian ini berfokus pada dua perusahaan besar yang bergerak dalam industri telekomunikasi, yaitu PT XL Axiata Tbk (EXCL) dan PT Smartfren Telecom Tbk (FREN). Perusahaan-perusahaan tersebut dipilih karena keduanya merupakan perusahaan telekomunikasi yang signifikan di Indonesia. Sejak 2018 hingga 2023, sektor telekomunikasi di Indonesia mengalami perubahan,

dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perluasan jaringan, pengadaan akuisisi, peningkatan kebutuhan layanan data akibat meningkatnya penggunaan internet, terutama selama pandemi COVID-19, beban operasional yang selalu berubah, dan lain sebagainya yang dapat mempengaruhi perubahan dalam kinerja perusahaan. Maka dari itu, kedua perusahaan tersebut dituntut untuk terus meningkatkan kinerja perusahaan agar tetap kompetitif di industri telekomunikasi yang berkembang pesat. PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom Tbk harus mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan, seperti investasi dalam teknologi terbaru, ekspansi infrastruktur, serta penyesuaian layanan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang semakin meningkat akan akses data yang cepat dan andal.

Lebih lanjut, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, kedua perusahaan ini dapat mengevaluasi kinerja secara lebih komprehensif, bukan hanya dari segi keuangan, tetapi juga dari segi non keuangan yaitu pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan organisasi. Hal ini sangat penting mengingat dinamika industri telekomunikasi yang dituntut untuk berinovasi dan meningkatkan kualitas layanan sambil mengoptimalkan efisiensi operasional.

Berdasarkan laporan tahunan XL Axiata dan Smartfren, pada tahun 2022, kedua perusahaan tersebut menghadapi situasi pasar dalam negeri yang mulai pulih pasca pandemi COVID-19, tetapi tetap disertai dari adanya ketidakpastian akibat dari prediksi resesi global dan isu-isu geopolitik.



Sumber: Laporan Tahunan 2021 dan 2022 (data diolah)

Gambar 1.1

Grafik Perbandingan Pendapatan dan Laba Bersih (dalam triliunan rupiah)

Berdasarkan grafik diatas, tercatat bahwa XL Axiata mengalami peningkatan pendapatan sebesar 9% menjadi Rp29,2 triliun pada tahun 2022 melampaui pendapatan pada periode sebelumnya yaitu sebesar Rp26,76 triliun. Kenaikan pendapatan tersebut disebabkan karena XL Axiata yang melakukan akuisisi terhadap dua perusahaan yang dilihat dapat memberikan nilai tambah kepada Perseroan melalui jaringan, sistem, kapabilitas, dan keahlian yang dimiliki keduanya. Perusahaan pertama yang diakuisisi adalah PT Hipernet Indodata (“Hypernet”). Perusahaan tersebut mengalami pengambilalihan saham sebesar 51% oleh XL Axiata. Sebagai *managed service provider*, Hypernet memiliki ragam layanan yang luas, mulai dari penyediaan serta pengelolaan sumber daya informasi dan teknologi dari sisi perangkat lunak dan keras hingga sumber daya

manusia. Perusahaan kedua yang diakuisisi adalah PT Link Net Tbk (Link Net). Akuisisi ini akan membuat XL Axiata dan Link Net bersinergi dalam menyediakan layanan komunikasi tanpa kabel, jaringan *backbone* dan transmisi, dan dalam melayani para pelanggan di Indonesia. Namun, meskipun pendapatan naik akibat dari adanya akuisisi tersebut, XL Axiata justru mengalami penurunan laba sebesar 13,8% dari Rp1,28 triliun per akhir Desember 2021 menjadi Rp1,12 triliun pada Desember 2022. Penurunan laba bersih ini disebabkan oleh beban biaya-biaya operasional yang meningkat, serta mencatatkan kerugian selisih kurs sepanjang 2022.

Disisi lain, pada tahun 2022, PT Smartfren Telecom Tbk mencatat pendapatan usaha sebesar Rp11,2 triliun, mengalami peningkatan 7,1% atau setara dengan Rp745,7 miliar, dibandingkan pendapatan tahun 2021 sebesar Rp10,4 triliun. Peningkatan tersebut terutama disebabkan oleh peningkatan dari pendapatan data yang berasal dari pelanggan ritel maupun korporasi. Laba Smartfren pun mengalami kenaikan yaitu sebesar Rp1,06 triliun, meningkat 344,5% atau setara dengan Rp1,50 triliun, dibandingkan tahun 2021 yang tercatat mengalami kerugian sebesar Rp435,3 miliar. Kondisi ini terutama disebabkan oleh kenaikan keuntungan dari investasi dalam saham, peningkatan laba usaha, peningkatan kerugian mata uang asing yang lebih rendah, dan efek penghasilan (beban) pajak tangguhan.

Maka dari itu, dapat diketahui bahwa di tahun 2022, kondisi keuangan Smartfren tampak lebih baik dibandingkan XL Axiata. Smartfren berhasil meningkatkan laba bersihnya secara signifikan, meskipun dalam skala pendapatan

yang lebih kecil dibandingkan XL Axiata. Kinerja Smartfren menunjukkan hasil positif dari strategi manajemen dan investasi, sementara XL Axiata masih menghadapi tantangan operasional dan efek dari akuisisi yang belum terlihat memberikan dampak langsung pada profitabilitas.

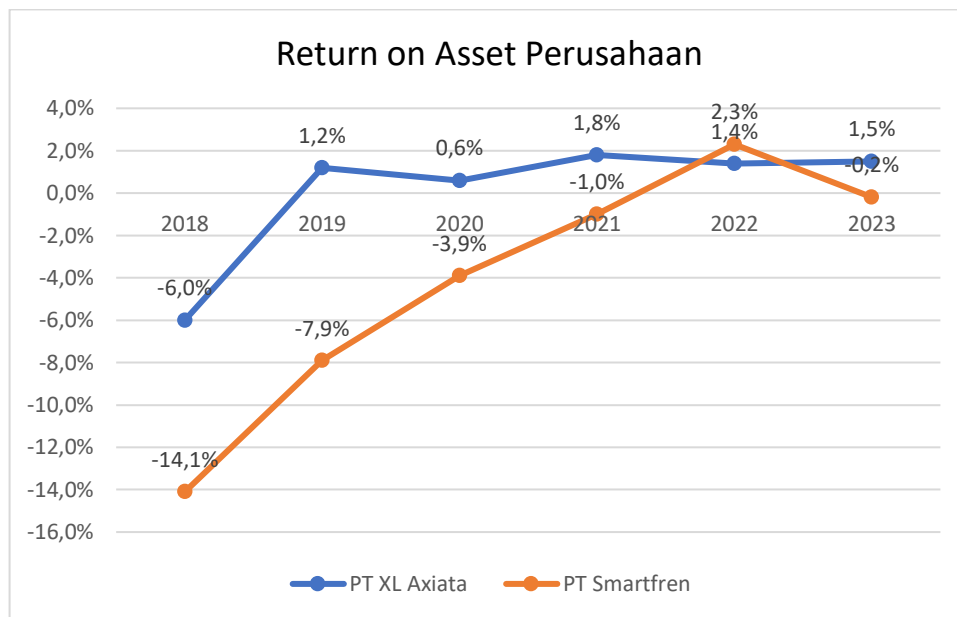
Setelah meninjau pendapatan dan laba bersih PT XL Axiata dan PT Smartfren pada tahun 2022, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi kinerja perusahaan melalui *Return on Assets* (ROA). ROA merupakan rasio yang dapat menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan asetnya dalam kegiatan operasional untuk menghasilkan keuntungan. Rasio ini termasuk dalam perspektif keuangan yang penting untuk mengukur kinerja perusahaan. Semakin tinggi ROA, perusahaan dianggap lebih efektif dalam menghasilkan laba dari aset yang diinvestasikan, dan sebaliknya jika ROA rendah. Berikut adalah perbandingan ROA antara PT XL Axiata dan PT Smartfren pada periode 2018-2023.

Tabel 1. 1

**Perbandingan ROA Pada Perusahaan PT XL Axiata dan PT Smartfren Tbk
Tahun 2018-2023**

Tahun	PT XL Axiata	PT Smartfren
2018	-6,0%	-14,1%
2019	1,2%	-7,9%
2020	0,6%	-3,9%
2021	1,8%	-1,0%
2022	1,4%	2,3%
2023	1,5%	-0,2%

Sumber : Laporan Tahunan Perusahaan 2018-2023 (data diolah)



Sumber : Laporan Tahunan Perusahaan 2018-2023 (data diolah)

Gambar 1. 2

Grafik Perbandingan *Return on Asset*

Berdasarkan grafik diatas, dapat diketahui bahwa PT XL Axiata menunjukkan perbaikan yang konsisten, dimulai dari -6,0% pada tahun 2018, meningkat menjadi 1,5% pada tahun 2023. Hal ini mencerminkan pemulihan dan peningkatan efisiensi penggunaan aset perusahaan dalam memperoleh keuntungan. Perbaikan tersebut juga didukung karena adanya akuisisi yang dilakukan PT XL Axiata Tbk dengan dua perusahaan, yaitu PT Hipernet Indodata dan PT Link Net Tbk (Link Net). Sebaliknya, PT Smartfren mengalami fluktuasi yang lebih besar dalam ROA, dimulai dari -14,1% pada tahun 2018 dan hanya mencapai nilai positif sebesar 2,3% pada tahun 2022, namun kemudian turun lagi menjadi -0,2% pada tahun 2023. Penurunan ini menunjukkan adanya tantangan yang dihadapi Smartfren dalam memanfaatkan asetnya secara efektif, serta

kemungkinan masalah yang dihadapi dalam pengelolaan biaya atau pendapatan. Berdasarkan perbandingan ROA pada kedua perusahaan tersebut, dapat diketahui bahwa PT XL Axiata Tbk lebih unggul dalam aspek kinerja keuangan dibandingkan PT Smartfren Telecom Tbk.

Namun, aspek keuangan tidak cukup menunjukkan bahwa kinerja XL Axiata dan Smartfren secara keseluruhan baik. Aspek non keuangan sangat perlu dinilai dengan tujuan akan menyeimbangkan pengukuran kinerja XL Axiata dan Smartfren secara komprehensif dan keseluruhan. Diperlukan adanya peninjauan lebih lanjut mengenai perbedaan kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, kinerja perspektif proses bisnis internal, serta kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara XL Axiata dan Smartfren.

Penelitian yang meneliti mengenai analisis perbandingan kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pernah dilakukan oleh Zulkifli, Zamzami, Yudi (2019) pada Puskesmas Putri Ayu dan Puskesmas Pakuan Baru, dengan hasil bahwa pengukuran kinerja Puskesmas Putri Ayu dan Puskesmas Pakuan Baru dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ternyata dari hasil pengujian perspektif keuangan dan perspektif bisnis internal tidak terdapat perbedaan yang signifikan, sedangkan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, proses kepuasan pelanggan terdapat perbedaan. Penelitian ini juga dilakukan oleh Sonia Juliana Purwasantika, Rima Dwi Utami, Gea Amsal Maulana, Dito Rinaldo (2023) pada tiga perusahaan *e-commerce* terkemuka, yaitu

PT Global Digital Niaga, PT Bukalapak.com, dan PT GoTo Gojek Tokopedia. Hasil penelitian menunjukkan adanya perbedaan kinerja antara ketiga perusahaan. PT Bukalapak.com adalah perusahaan yang berkinerja terbaik dengan stabilitas keuangan tinggi dan retensi pelanggan yang baik. PT Global Digital Niaga telah menunjukkan hasil yang cukup baik dalam hal akuisisi pelanggan. Sementara itu, PT GoTo Gojek Tokopedia menghadapi beberapa kendala dari sisi kinerja keuangan dan akuisisi pelanggan. Selain itu, penelitian oleh Ni Luh Putu Armi Widnyani dan Ketut Alit Suardana (2015) pada perusahaan PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta, disimpulkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara PT. Ena Dive Center dan PT. Nusa Dua Wisata Tirta dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu tersebut, kebaharuan penelitian ini secara khusus difokuskan pada sektor telekomunikasi, yaitu pada dua perusahaan telekomunikasi besar di Indonesia, XL Axiata dan Smartfren. Penelitian sebelumnya tidak mencakup rentang waktu yang sama, dengan beberapa penelitian hanya berfokus pada tahun-tahun tertentu. Dalam penelitian ini, periode 2018-2023 mencakup perkembangan penting dalam industri telekomunikasi yang relevan dengan implementasi teknologi dan persaingan bisnis yang dinamis, serta memungkinkan analisis kinerja yang lebih mendalam. Selain itu, gap yang muncul dari perbedaan industri ini berpotensi menyoroti faktor-faktor yang unik dalam perspektif di *Balanced Scorecard* untuk perusahaan telekomunikasi, khususnya pada PT XL Axiata dan PT Smartfren dalam menghadapi persaingan dan perubahan teknologi. Dengan demikian, penelitian ini

akan memberikan kontribusi baru dalam hal konteks industri telekomunikasi dan cakupan waktu yang lebih luas dibandingkan penelitian sebelumnya.

Dari fenomena dan *gap research* diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Analisis Perbandingan Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan XL Axiata Dan Smartfren yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2018-2023”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan, maka terdapat beberapa identifikasi masalah dalam penelitian ini :

1. Bagaimana kinerja PT XL Axiata Tbk pada tahun 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Bagaimana kinerja PT Smartfren Telecom Tbk pada tahun 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Apakah terdapat perbedaan kinerja PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom Tbk pada tahun 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka terdapat tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT XL Axiata Tbk pada tahun 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Smartfren Telecom Tbk pada tahun 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan kinerja PT XL Axiata Tbk dan PT Smartfren Telecom Tbk pada tahun 2018-2023 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak di antaranya:

1.4.1 Kegunaan Pengembangan Ilmu

1. Penelitian ini dapat mengembangkan pemahaman tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam konteks perusahaan telekomunikasi di Indonesia.
2. Memberikan wawasan baru mengenai pengaplikasian metode *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan, khususnya pada XL Axiata dan Smartfren.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Memberikan panduan praktis kepada manajemen perusahaan, khususnya di industri telekomunikasi, untuk meningkatkan kinerja berdasarkan temuan penelitian.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk mengoptimalkan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur dan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data dari *annual report* tahun 2018 sampai dengan 2023 pada PT XL Axiata dan PT Smartfren yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia, yang dimana data diperoleh secara sekunder dari situs *website* resmi PT XL Axiata Tbk (<http://www.xlaxiata.co.id/id/ruang-investor>) dan PT Smartfren Telecom Tbk (<https://www.smartfren.com/investor/>).

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini telah dilaksanakan mulai dari bulan September 2024 sampai dengan Februari 2025. Adapun rincian waktu penelitian disajikan dalam lampiran 1 pada halaman 173.