

KINERJA PT POS INDONESIA (PERSERO) JEMBER DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD

Performance PT Pos Indonesia (Persero) Jember By Using Balanced Scorecard Community agency)

Wahyu Pramudya, Supranoto, Suji
Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121 *E-mail*: wahyu_pramudya22@yahoo.com

Abstract

This research aimed to describe the performance of PT Pos Indonesia (Persero) using Balanced Scorecard by descriptive, quantitative method. Primary data were analyzed through the average of the total indicators contained in each question, and secondary data were analyzed based on ratio analysis. The research method is an activity aimed at obtaining the truth of scientific knowledge, through the established procedure. Research should be conducted carefully and thoroughly, so that the results obtained are right and the activities should be undertaken carefully to determine the type of data, data sources, methods of data collection, the research purpose and techniques of data analysis. The results showed that the financial perspective had a score of 60%, customer perspective had a score of 8.8%, internal business process perspective had a score of 10%, and learning and growth perspective had a score of 15.5%. To further improve the performance of PT. Pos Indonesia (Persero) Jember in the future, it is necessary to pay attention on the aspects of capability of information system, employee capability and customer satisfaction.

Keywords: performance, balanced scorecard

PENDAHULUAN

Suatu perusahaan yang didirikan mempunyai beberapa tujuan, tujuan yang dimaksud adalah mencari laba, berkembang kearah yang lebih baik, memberi lapangan kerja, memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa. Tujuan perusahaan dapat dicapai apabila manajemen mampu mengelola, menggerakkan dan menggunakan sumber daya manusia yang dimilikinya secara efektif dan efisien. Perusahaan adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Peranan manusia dalam organisasi sebagai karyawan memegang peranan yang menentukan, karena hidup matinya organisasi semata-mata tergantung pada manusia. Karyawan merupakan faktor penting dalam setiap organisasi baik dalam pemerintah maupun swasta.

Pemerintah Indonesia mendirikan BUMN dengan dua tujuan utama, yaitu tujuan yang bersifat ekonomi dan tujuan yang bersifat sosial. Dalam tujuan yang bersifat ekonomi, BUMN dimaksudkan untuk mengelola sektor-sektor bisnis strategis agar tidak dikuasai pihak-pihak tertentu. Bidang-bidang usaha yang menyangkut hajat hidup orang banyak, seperti perusahaan listrik, minyak dan gas bumi, sebagaimana diamanatkan dalam pasal 33 UUD 1945, seyogyanya dikuasai oleh BUMN. Dengan adanya BUMN diharapkan dapat terjadi peningkatan kesejahteraan masyarakat, terutama masyarakat yang berada di sekitar lokasi BUMN.

Tujuan BUMN yang bersifat sosial antara lain dapat dicapai melalui penciptaan lapangan kerja serta upaya untuk membangkitkan perekonomian lokal. Penciptaan lapangan kerja dicapai melalui perekrutan tenaga kerja oleh BUMN. Upaya untuk membangkitkan perekonomian lokal dapat dicapai dengan jalan mengikutsertakan masyarakat sebagai mitra kerja dalam mendukung kelancaran proses kegiatan usaha. Hal ini sejalan dengan kebijakan pemerintah untuk memberdayakan usaha kecil, menengah dan koperasi yang berada di sekitar lokasi BUMN.

Perolehan laba yang dihasilkan masih sangat rendah. Sebagai contoh, dengan tingkat Return on Assets (ROA), yang dimaksud Return On Assets adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan mendanai aktiva) dikeluarkan dari analisis. Tabel berikut menunjukkan bahwa tingkat ROA BUMN Indonesia pada lima tahun terakhir hanya berkisar antara 1,55% sampai dengan 3,25%. (Munawir 2007:1).

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial yang hidup dan bekerja sama dengan sesamanya. Sebagai makhluk sosial manusia melakukan integrasi satu sama lain, saling tolong-menolong, pengaruh mempengaruhi, serta bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kerja sama akan berjalan dengan baik jika ada wadah yang disebut organisasi. Gibson, dkk (1996:6) mengatakan bahwa organisasi adalah wadah yang memungkinkan masyarakat untuk dapat

meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri-sendiri. Sedangkan menurut Robbins (1996:4) memberikan definisi organisasi sebagai berikut:” organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi yang bekerja atas dasar relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan”. Lebih lanjut menurut Koontz dan O’Donnel (dalam Hasibuan, 2001:25) mengartikan organisasi sebagai berikut.

Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksimalkan untuk mencapai koordinasi struktural baik secara vertikal maupun horizontal diantara posisi yang sudah diserahi tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat atau menyatukan perusahaan dalam kerangka dasar tempat individu berusaha dikoordinasikan.

Menurut Gibson, Javanovich dan donelly (1994:7) menjelaskan sebagai berikut.

Kesatuan yang memungkinkan masyarakat untuk mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Organisasi diberikan oleh perilakunya yang terarah pada tujuan dan sasaran organisasi dapat tercapai lebih efisien serta efektif melalui tindakan-tindakan individu atau kelompok yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama.

Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa agar tercapai tujuan bersama yang efektif dan efisien dilakukan melalui tindakan-tindakan individu atau kelompok yang diselenggarakan dengan persetujuan bersama dan dikoordinasikan dalam satu wadah yaitu organisasi.

2.1 Konsep Kinerja Organisasi Pegawai

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja. Hawkins (The Oxford Paperback Dictionary, 1979) mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut “*Performance is: (1) the process or manner of performing, (2) a notable action or achievement, (3) the performing of a play or other entertainment*”.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja. Kata penilaian sering diartikan dengan kata *assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personil mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program dan anggaran organisasi. Penilaian kinerja juga digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu mencari laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung hanya ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholders* Atkinson, et. Al. (1995) menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut.

“Performance measurement is perhaps the most important, most misunderstood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measures) that (1) consider each activity and the organization it self from the customer’s perspective, (2) evaluate each activity using customer–validated measure of performance, (3) consider all facets of activity performance that affect customers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedback to help organization members identify problems and opportunities for improvement”.

Pernyataan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Merujuk pada konsep tersebut, maka penilaian kinerja mengandung tugas-tugas untuk mengukur berbagai aktivitas tingkat organisasi sehingga menghasilkan informasi umpan balik untuk melakukan perbaikan organisasi. Perbaikan organisasi mengandung makna perbaikan manajemen organisasi yang meliputi: (a) perbaikan perencanaan, (b) perbaikan proses, dan (c) perbaikan evaluasi. Hasil evaluasi selanjutnya merupakan informasi untuk perbaikan “perencanaan-proses-evaluasi” selanjutnya. Proses “perencanaan-proses- evaluasi” harus dilakukan secara terus-menerus (*continuous process improvement*) agar faktor strategik (keunggulan bersaing) dapat tercapai.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non keuangan tentang kepuasan *customer*, produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personal yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang. Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi diluar non keuangan. Peningkatan *financial returns* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti:

(1) meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan perusahaan, (2) meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa, (3) meningkatnya produktivitas dan komitmen personal. Jadi jika manajemen puncak berkehendak untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, maka fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi personal dalam melipatgandakan kinerja di perspektif non keuangan atau operasional, karena disitulah terdapat pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

Pada perspektif penilaian kinerja yang lebih luas, Hansen dan Mowen (1997) menyatakan sebagai berikut.

“Activity performance measure exist in both financial and non financial forms. These measures are designed to assess how well an activity was performed and the result achieved. They are also designed to reveal if constant improvement is being realized. Measures of activity performance center on three major dimension: (1) efficiency, (2) quality, and (3) time.

Hal diatas menjelaskan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran yaitu; keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menaksir bagaimana kinerja aktivitas dan hasil akhir yang dicapai. Ada juga penilaian kinerja yang dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemacetan pada perbaikan yang

akan dilakukan. Penilaian kinerja aktivitas pusat dibagi kedalam tiga dimensi utama, yaitu: (1) efisiensi, (2) kualitas, (3) waktu. Hal senada juga dijelaskan oleh Kaplan dan Norton, (1996); pengukuran kinerja non keuangan didesain untuk menilai seberapa baik aktivitas yang berhasil dicapai dan dipusatkan pada tiga dimensi utama yaitu efisiensi, kualitas dan waktu.

Konsep *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu score adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personil di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja organisasi bisnis. Sebelum tahun 1990-an organisasi bisnis hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha organisasi bisnis lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik, mensponsori studi tentang “Mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan” (Kaplan and Norton, 1996: vii). Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja organisasi bisnis tidak lagi memadai. *Balanced scorecard*

digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian organisasi bisnis ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja organisasi bisnis masa depan, diperlukan ukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE PENELITIAN

3.1 Paradigma dan Jenis Penelitian

Penelitian merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kebenaran pengetahuan yang bersifat ilmiah, melalui prosedur yang telah ditetapkan. Penelitian hendaknya dilakukan dengan cermat dan teliti, agar hasil yang diperoleh tepat serta kegiatan-kegiatan yang dilakukan dengan seksama dalam menentukan jenis data, sumber data, cara mengumpulkan data, tujuan penelitian dan teknik analisa data.

Ada tiga persyaratan penting dalam mengadakan kegiatan penelitian menurut Arikunto (1993) sebagai berikut.

1. Sistematis
Artinya dilaksanakan menurut pola tertentu, dari yang paling sederhana sampai kompleks hingga mencapai tujuan secara efektif dan efisien.
2. Berencana
Artinya direncanakan dengan adanya unsur kesengajaan dan sebelumnya sudah dipikirkan langkah-langkah yang akan dilaksanakan.
3. Mengikuti konsep ilmiah
Artinya mulai awal sampai akhir kegiatan penelitian mengikuti cara-cara yang sudah ditentukan, yaitu prinsip memperoleh ilmu pengetahuan.

Adapun jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Menurut Sugiono (1992), penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan terhadap variabel mandiri, yaitu tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel yang lain. Penelitian ini tidak menghubungkan antar dua variabel tapi berusaha untuk melakukan penilaian kinerja PT. Pos (Persero) cabang Jember. Sedangkan kuantitatif menurut Sugiono (2004:15) adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis deskriptif dengan memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai kinerja PT. Pos Indonesia cabang Jember yang kemudian data yang diperoleh dari kuisioner berbentuk angka-angka dianalisis kuantitatif serta data kualitatif yang berbentuk kata-kata merupakan data pendukung bagi yang sedang diteliti (Arikunto, 2002:213).

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan kegiatan meneliti untuk memperoleh data-data yang diperlukan guna menjawab permasalahan yang ditetapkan. Penelitian ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Jember Jl. PB. Sudirman No. 5 dengan pertimbangan sebagai berikut.

1. PT. Pos Indonesia cabang Jember merupakan salah satu perusahaan BUMN yang menyokong perekonomian negara.
2. Lokasi penelitian tersebut mudah dijangkau oleh peneliti.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu penelitian merupakan jangka waktu yang diperlukan dalam melakukan penelitian, artinya kapan penelitian dilakukan untuk menghasilkan data guna menjawab permasalahan yang ada. Penelitian ini akan dilakukan selama 2 bulan, yaitu bulan Mei sampai juni 2015.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT Pos Indonesia (Persero)

Dengan memaparkan deskripsi lokasi penelitian diharap bisa membantu penulis dalam mengetahui dan sekaligus memahami situasi, kondisi kerja, program kerja, berbagai permasalahan yang dihadapi berikut alternatif pemecahannya dan bahkan juga tantangan sekaligus pembenahan akan pelayanan yang diberikan, yang semua itu akan mempermudah penulis dalam mengumpulkan data-data dan informasi yang terkait dan mendukung penelitian.

Deskripsi lokasi penelitian merupakan sebuah gambaran tentang lokasi atau daerah, dimana penelitian ini dilakukan. Sedangkan lokasi penelitian tempat penulis melakukan penelitian adalah Kantor Pos Jember 68100 yang terletak di Jalan Panglima Sudirman No. 5 Jember.

Berbagai informasi dan data mengenai lokasi penelitian yang merupakan gambaran umum tentang organisasi tempat penelitian ini diperoleh dengan berbagai cara, seperti melalui pengamatan atau observasi langsung dan melalui data-data sekunder yang dimiliki kantor pos Jember.

- A. Visi Misi dan Nilai-nilai Utama Budaya PT. Pos Indonesia
- a) Visi PT. Pos Indonesia (Persero)

Peningkatan kinerja perusahaan juga diimbangi dengan upaya untuk meningkatkan adanya efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan jasa pos dan giro, terutama agar BUMN Pos dapat menjalankan fungsinya secara optimal. Untuk mencapai itu semua maka perusahaan memerlukan suatu visi dan misi yang jauh ke depan PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki visi untuk kemajuan perusahaan, yaitu :

”Pos Indonesia berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh sumber daya manusia yang

profesional sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat”.

b) Misi PT. Pos Indonesia

Sementara misi yang diemban oleh PT. Pos Indonesia adalah

1. Menyediakan sarana yang handal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang pembangunan nasional serta memperkuat persatuan dan kesatuan bangsa Indonesia.
2. Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna untuk mencapai kepuasan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham dan masyarakat.

B. Nilai-nilai Utama Budaya PT. Pos Indonesia

Nilai-nilai utama budaya yang diemban oleh PT. Pos Indonesia adalah

- a) Berusaha mencapai yang terbaik.
- b) Senantiasa melihat ke depan dan belajar dari pengalaman.
- c) Bertanggung jawab kepada pihak-pihak yang berkepentingan.
- d) Menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam kelompok.
- e) Menghargai kepentingan pribadi.
- f) Ikatan yang lestari diantara seluruh jajaran, baik yang baru masuk, sedang menjabat dan bekerja maupun yang telah purnabakti beserta seluruh keluarganya.
- g) Perhatian yang tulus.
- h) Bangga sebagai insan Pos Indonesia.

4.2 Penyajian dan Analisis Data

Penyajian data dan analisa data merupakan bagian terpenting yang harus dilakukan di dalam sebuah penyusunan laporan. Bab ini merupakan tugas akhir dari sebuah proses penulisan hasil penelitian. Tanpa ada bagian ini suatu penelitian tidak akan ada manfaatnya sehingga dapat dikatakan tidak berhasil. Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk mengukur kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Jember sebagai salah satu bentuk organisasi formal dan juga perusahaan BUMN dengan menggunakan pendekatan analisis *Balanced Scorecard*. Data dan informasi yang ditampilkan sangat erat kaitannya dengan empat perspektif pengukuran kinerja yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pemikiran menurut *Balance Scorecard* adalah upaya peningkatan kinerja organisasi yang di mulai dari upaya belajar dan tumbuh atau kemauan organisasi untuk belajar dan akhirnya mengalami pertumbuhan yang dapat dilakukan terutama dari aspek sumber daya manusianya (karyawan). Hal tersebut terjadi karena organisasi hanya akan dapat menghasilkan produk dan jasa yang bermutu tinggi atau bernilai bagi pelanggannya. Jika sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut memiliki kapabilitas yang tinggi diharapkan akan mampu memperbaiki proses bisnis internal dalam organisasi tersebut. Dalam artian efektifitas dan efisiensi dapat tercapai sehingga akan berpengaruh pada tingkat

kemampuan organisasi dalam melaksanakan penjualan produk dan jasa yang dihasilkan kepada pelanggan. Apabila barang atau jasa yang diterima oleh pelanggan sesuai dengan harapan mereka maka pelanggan akan merasa puas. Kepuasan pelanggan akan berpengaruh terhadap pertumbuhan dan loyalitas pelanggan yang merupakan cerminan dari pangsa pasar dan hal ini merupakan sumber utama pendapatan organisasi. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pertumbuhan dan loyalitas pelanggan merupakan aspek yang sangat berpengaruh terhadap sektor keuangan yang akhirnya sangat menentukan dalam penilaian kinerja suatu organisasi.

Bab ini merupakan hasil pengukuran dari kinerja yang ditinjau dari 4 perspektif yang tolok ukurnya merupakan penerjemahan dari visi, misi, dan strategi PT. Pos Indonesia (Persero) Jember. Agar lebih mudah dipahami dimulai dengan menerjemahkan visi dan misi PT. Pos Indonesia (Persero) Jember.

Visi PT. Pos Indonesia (Persero) Jember.

- * Pos Indonesia berupaya untuk menjadi penyedia sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat

Misi PT. Pos Indonesia (Persero) Jember.

- * Menyediakan sarana yang handal dan terpercaya bagi masyarakat serta mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna untuk mencapai kepuasan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan, pemegang saham dan masyarakat

Misi merupakan apa yang ingin ditetapkan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dan melalui misi inilah visi tersebut ingin diwujudkan. Visi misi tersebut diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang tercakup dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dilihat dari perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

1. Pertumbuhan penerimaan negara
2. Meningkatkan pelayanan
3. Proses yang efisien
4. Pegawai yang berkomitmen dan berkapabilitas.

Tujuan –tujuan tersebut merupakan tujuan yang ditinjau dari sudut *Balanced Scorecard*, tujuan dari perspektif finansial adalah peningkatan penerimaan negara karena salah satu tugas utama dari PT. Pos Indonesia (Persero) Jember adalah mengoptimalkan penerimaan negara sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Tujuan dari perspektif *customer* adalah meningkatnya pelayanan yang merupakan harapan dari *customer*. Meningkatnya pelayanan tentunya

akan mendorong kepuasan *customer* yang berimbang pada tercapainya tujuan finansial. Sedangkan tujuan dari perspektif proses internal bisnis adalah proses yang efisien dan akan mempermudah PT. Pos Indonesia (Persero) Jember untuk menciptakan *customer value* yang tinggi sehingga tujuan perspektif *customer* tercapai. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pegawai yang berkomitmen dan berkapabilitas yang merupakan muara tercapainya tujuan dari semua perspektif. Penentu keberhasilan dari semua hal tersebut adalah sumber daya manusia dari organisasi tersebut.

Suatu *scorecard* merupakan penerjemahan dari visi, misi, dan strategi untuk membangun sebuah *scorecard* strategi. Untuk membangun sebuah *scorecard*, strategi perlu diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik guna keunggulan dan daya saing PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dalam memberikan jasa pelayanan yang profesional dan efisien sehingga dapat memberikan keuntungan yang tinggi bagi pengguna jasa serta negara. Strategi tersebut diterjemahkan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang perlu diwujudkan guna pencapaian tujuan dan visi PT. Pos Indonesia (Persero) Jember melalui misi. Adapun sasaran-sasaran strategik tersebut adalah sebagai berikut:

1. *Share holder value*
2. *Firm equity*
3. *Organizational capital*
4. *Human capital*.

Sasaran strategik tersebut merupakan sasaran yang ingin dicapai dari strategi PT. Pos Indonesia (Persero) Jember yang dipandang dari sudut *Balanced Scorecard*. *Share holder* merupakan pemegang saham terbesar yakni negara yang mengharapkan pemasukan negara (kas) yang tinggi. *Firm equity* merupakan sasaran yang diwujudkan melalui pelanggan karena pelanggan dipandang sebagai *firm equity* yang harus dilayani untuk memaksimalkan pendapatan organisasi serta negara. *Organizational capital* merupakan modal untuk beroperasi secara efisien untuk mewujudkan semua sasaran yang ingin dicapai. Sedangkan *human capital* merupakan modal sumber daya manusia yang menjalankan dari semua hal tersebut sehingga diperlukan yang berkomitmen dan berkapabilitas.

Sasaran-sasaran strategik diatas merupakan sasaran strategik yang bersifat umum yang perlu diterjemahkan lagi menurut karakteristik PT. Pos Indonesia (Persero) Jember. Sasaran strategik *share holder value* antara lain :

1. Cakupan dan pertumbuhan pendapatan.
2. Penghematan biaya / peningkatan produktivitas.
3. Pemanfaatan aktiva / strategi investasi.

Sasaran strategik untuk *share holder value* tolok ukurnya diambil dengan melihat kondisi organisasi, apakah dalam posisi berkembang (*growth*), bertahan (*sustain*), atau panen (*harvest*). Dalam hal ini, posisi dari PT. Pos Indonesia (Persero) Jember adalah tahap bertahan (*sustain*).

Hal ini ditunjukkan dengan tercukupinya semua kelengkapan yang diperlukan dalam memberikan pelayanan kepada para pengguna jasa serta tetap mempertahankan pangsa pasar yang telah ada guna memaksimalkan pendapatan organisasi.

Sasaran strategik *Firm Equity* adalah sebagai berikut :

1. Pertumbuhan *market share*
2. Meningkatnya kepercayaan pelanggan
3. *Quality relationship with customer*
4. Kepuasan *customer* yang tinggi

Sasaran strategik di atas menunjukkan kemampuan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember sebagai kantor pelayanan yang mampu memberikan *customer value*. Pelanggan merupakan *stake holder* yang memberikan pemasukan terbesar kepada organisasi karena semua produk baik berupa barang maupun jasa ditujukan kepada pelanggan..

Sasaran strategik *organizational capital* antara lain :

1. Produk yang inovatif
2. Proses produksi yang efisien
3. Penurunan tingkat *return*

Proses internal merupakan bagian dari organisasi guna menciptakan *customer value*. Ketiga hal di atas merupakan hal yang ingin PT. Pos Indonesia (Persero) Jember capai agar bisa mengarah pada *customer value* yang tinggi. Inovasi memungkinkan perbaikan baik berupa

produk maupun pelayanan sehingga kepuasan pelanggan meningkat, efisiensi akan memungkinkan pelayanan yang lebih cepat dan return rendah sebagai akibat kesalahan yang dilakukan, diharapkan akan mampu menciptakan *customer value*.

Sasaran strategik *human capital* antara lain :

1. Meningkatkan kapabilitas pegawai
2. Meningkatkan komitmen pegawai
3. Meningkatkan kemampuan sistem informasi

Untuk mendukung terciptanya *customer value*, diperlukan adanya sumber daya manusia yang memiliki kapabilitas tinggi dalam menjalankannya. Kapabilitas pegawai menunjuk pada kemampuan dan daya kompetensi daya saing yang dimiliki agar lebih produktif. Sedangkan komitmen menunjuk pada kemauan pegawai untuk mencurahkan segala kemampuannya untuk kepentingan organisasi, dalam hal ini PT. Pos Indonesia (Persero) Jember. Kemampuan sistem informasi merupakan keahlian dalam menyediakan informasi yang dibutuhkan dengan akurat dan tepat waktu.

4.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang menjadi dasar bagi perspektif lainnya. Aspek belajar dan bertumbuh dalam bertumbuh dalam organisasi adalah hal yang

sangat penting, ini menentukan pertumbuhan kapabilitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Aspek sumber daya manusia berkaitan erat dengan proses pencapaian tujuan organisasi karena sumber daya manusia adalah yang menjadi pelaksana dalam pencapaian tujuan tersebut. Perspektif belajar dan bertumbuh diukur dengan sasaran strategik pembangunan *human capital* yang terdiri dari 3 sasaran strategik yaitu: kapabilitas pegawai, komitmen pegawai dan kemampuan sistem informasi.

Atas dasar pendapat Kaplan & Norton, skor yang diberikan terhadap perspektif ini sebesar 20% dari keseluruhan perspektif yang ada dalam pendekatan Balanced Scorecard. Untuk perincian skor, dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.2

Pengukuran dan Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

| No | Pengukuran | Skor |
|---------------|----------------------------|------------|
| 1. | Kapabilitas Pegawai | 7% |
| 2. | Komitmen Pegawai | 10% |
| 3. | Kemampuan Sistem Informasi | 3% |
| Jumlah | | 20% |

Sumber : Kaplan & Norton, 1996

Kapabilitas pegawai merupakan tingkat keahlian seseorang untuk melakukan tugasnya

dengan baik sehingga perusahaan berusaha mempertahankan agar karyawan tersebut tetap bertahan dan memberikan kontribusi pada perusahaan. Disini terdapat dua indikator yaitu retensi dan produktivitas pegawai. Melihat bobot dari perspektif ini adalah 7% maka untuk masing-masing indikator mendapatkan porsi sebesar 3,5%. Pada komitmen pegawai, penulis kategorikan dalam kepuasan pegawai yaitu penulis ingin mengetahui sejauh mana lingkungan perusahaan mempengaruhi pegawai dalam bersikap, berperilaku dan bertindak. Dan untuk kemampuan sistem informasi akan diketahui melalui kemudahan dalam mendapatkan dan mengakses informasi yang dibutuhkan bagi karyawan dengan menyebar kuesioner.

1. Sasaran Strategik Kapabilitas Pegawai

a. Retensi pegawai

Retensi pegawai merupakan tingkat ketahanan pegawai untuk tetap bekerja pada suatu organisasi. Tingkat retensi menunjukkan prosentase jumlah pegawai dalam satu periode. Pengukuran pada aspek ini perlu karena sumber daya merupakan aset kantor dalam investasi jangka panjang. Apabila tingkat perpindahan (*turn over*) pegawai tinggi dan dalam jarak waktu yang relatif pendek maka akan dihadapkan pada persoalan masih diperlukannya waktu untuk beradaptasi atau belajar untuk mengenali lingkungan kerjanya. Kemampuan dalam mempertahankan pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator berupa tingkat perputaran pegawai (*turn over*).

Tabel 4.3 Jumlah pegawai tahun 2012-2014

| Tahun | Jumlah Per 1 Jan | Keluar | Masuk | Jumlah Per 31 Des |
|-------|---------------------|--------|-------|----------------------|
| 2012 | 59 | 5 | 5 | 62 |
| 2013 | 61 | 3 | 4 | 62 |
| 2014 | 62 | 2 | 4 | 61 |

Sumber : Data internal PT. Pos Indonesia (Persero) Jember (diolah)

Tabel diatas memperlihatkan jumlah pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Jember, arus keluar masuknya pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Jember karena dipindahtugaskan di kantor pos lain maupun ke kantor pos besar kota lain. Berdasarkan tabel tersebut diatas dapat diukur tingkat turn over PT. Pos Indonesia (Persero) Jember.

Tabel 4.4**Turn over pegawai tahun 2012-2014**

| Tahun | Peg. Keluar | Jumlah rata-rata peg | Turn Over |
|-----------|----------------|-------------------------|-----------|
| 2012 | 5 | 62 | 8,06% |
| 2013 | 3 | 62 | 4,83% |
| 2014 | 2 | 61 | 3,3% |
| Rata-rata | | | 5,4% |

Sumber : Data internal PT. Pos Indonesia (Persero) Jember (diolah)

Dari tabel di atas terlihat bahwa rata-rata turn over pegawai selama 3 tahun terakhir sebesar 5,4%. Turn over terbesar terjadi pada tahun 2005

sebesar 8,06% dan terendah pada tahun 2014 sebesar 3,3%. Untuk mengetahui pembobotan kinerja berdasarkan Balanced Scorecard, maka ukuran retensi pegawai memiliki bobot sebesar 3,5%. Disini penulis akan membandingkan tingkat turn over tahun terakhir (2014) dengan rata-rata turn over selama 3 tahun dikalikan 100. jika hasilnya lebih dari 100, maka perusahaan tidak atau kurang mampu mempertahankan pegawai. Berdasarkan perhitungan tersebut maka hasil retensi pegawai adalah sebagai berikut:

Dari hasil di atas dapat diketahui bobot ukuran retensi pegawai (lihat lampiran tabel 1) sebesar 2,1%. Hal ini dapat dikatakan bahwa perusahaan mampu mempertahankan karyawannya dengan lebih baik dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

b. Produktivitas pegawai

Pegawai dapat dikatakan produktif bila tugas-tugas yang diberikan kepadanya dapat dilaksanakan dengan balik sesuai dengan beban kerja yang telah ditentukan. Guna mengetahui tingkat produktivitas pegawai mencakup dua konsep dasar yaitu daya guna (efisiensi) dan hasil guna (efektivitas). Tolok ukur yang digunakan penulis menyebarkan 32 set kuesioner pada para pegawai pada level bawah, menengah dan atas dengan asumsi tidak ada batasan tempat kerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Tahap akhir dari penelitian ini adalah menarik kesimpulan yang merupakan suatu langkah yang mencakup pokok-pokok analisis data dan interpretasi data secara keseluruhan. Dari uraian yang telah dipaparkan dalam bab-bab sebelumnya dapat kita tarik kesimpulan sebagai berikut:

Hasil pengukuran kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja dari :

1. Perspektif keuangan dengan sasaran strategik bauran pertumbuhan dan pendapatan, penghematan biaya dan peningkatan produktivitas, serta pemanfaatan aktiva atau strategi investasi dari tahun ke tahun mengalami kenaikan dan memiliki skor 60%.
2. Kinerja perspektif pelanggan dengan sasaran strategik pertumbuhan *market share*, meningkatnya kepercayaan, *quality relationship with customer*, serta tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi menunjukkan peningkatan atau puas dengan apa yang telah diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dan memperoleh skor 8,8%.
3. Perspektif internal bisnis dengan sasaran strategik produk yang inovatif dan proses operasi yang efisien, mengalami kenaikan ataupun terjadi kesesuaian dengan target yang telah ditetapkan, sedangkan tingkat *return* nyaris nol yang membuat kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dari perspektif ini dinilai sangat baik dan memperoleh skor 10%.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sasaran strategik kapabilitas dan komitmen pegawai serta kemampuan sistem informasi memperoleh skor 15,5%.

5.2 Saran

Ada baiknya jika PT. Pos Indonesia (Persero) Jember menerapkan *Balanced Scorecard* dalam sistemnya karena metode ini memiliki beberapa kelebihan diantaranya mengukur kinerja dari empat perspektif (keuangan, pelanggan, internal bisnis, pertumbuhan dan pembelajaran) yang menjadi dasar bagi berdirinya suatu organisasi sehingga mampu mendorong organisasi menuju kinerja yang lebih baik. Mampu mengkomunikasikan visi, misi dan strategi pada tingkat operasional sehingga setiap pegawai mampu memahami bahwa ia merupakan bagian yang saling melengkapi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Proses pengkomunikasian harus secara kontinu dilakukan untuk mencapai hal tersebut dan tidak menganggap sebagai suatu program yang bersifat jangka pendek. *Balanced scorecard* bukan hanya sebagai alat pengukur kinerja tetapi juga merupakan suatu sistem manajemen strategik yang mengarahkan organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Gibson, James L, John M Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr. 1994 *Organisasi Perilaku Organisasi Struktur dan Proses*. Jakarta, Erlangga.
- Hadari, Nawawi, dan H. M Martini, 1990, *Ilmu Administrasi*. Jakarta
- Hadi, Sutrisno, 1981. *Metode Penelitian Riset*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Kaplan and Norton, 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Kotler, Philip. 1995. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian*. Jakarta , Salemba Empat.

Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard*. Jakarta, Salemba Empat.

Robbins, Stephen P, 1994. *Perilaku Organisasi*. Jakarta, Prehalindo.

Sugiono, 2000. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung, Alfabeta

