



**Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Jember Dengan
Menggunakan Balanced Scorecard**

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

SKRIPSI

Oleh:

Wahyu Pramudya

080910291046

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Jember Dengan
Menggunakan Balanced Scorecard**

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

SKRIPSI

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1) dan
mencapai gelar Sarjana Sosial**

Oleh:

Wahyu Pramudya

080910291046

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

Persembahan

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ayahanda Misiran Surya Kusuma dan Ibunda Asimiasih dan keluarga tercinta, yang selalu memberikan kasih sayang yang tulus.
2. Kakakku Putut Anjar Asamara Dan Bagos Setyo Nugroho yang selalu memberi semangat.
3. Buat Temen-temen Fakultas FISIP 2008, Sahabat Saya Anggota 1927, 1933, 1922 dan Anak Ambulu yang selalu kasih motifasi untuk maju.
4. Guru-guru yang kuhormati sejak SD hingga Perguruan Tinggi terucap terima kasih telah memberikan ilmu yang bermanfaat dengan penuh kasih sayang.
5. Almamater yang selalu menjadi kebanggaan ku, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTO

“Jadikan deritaku sebagai kesaksian, bahwa kekuasaan seorang presiden sekalipun ada batasnya. Karena kekuasaan yang langgeng hanyalah kekuasaan rakyat dan di atas segalanya adalah kekuasaan Tuhan Yang Maha Esa,”(Soekarno)



<https://penasokarno.wordpress.com/2009/11/07/kata-mutiara-bung-karno/>

Pernyataan

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Wahyu Pramudya
NIM : 080910291046
Jurusan : Ilmu Administrasi (AN)
Program Studi : Administrasi Negara (AN)
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Institusi : Universitas Jember

Menyatakan dengan ini sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Jember Dengan Menggunakan Balanced Scorecard “ adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada instansi manapun serta bukan karya plagiat. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 22 Desember 2015

Wahyu Pramudya
NIM 080910291046

SKRIPSI

Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Jember Dengan Menggunakan
Balanced Scorecard

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

Oleh:

Wahyu Pramudya

080910291046

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama: Drs. Supranoto. M.Si

Dosen Pembimbing Anggota: Suji, S,Sos, M.Si

RINGKASAN

Setiap perusahaan untuk mampu bertahan dan memantapkan posisinya dipasar, maka perusahaan harus melakukan kinerja yang baik. Kinerja yang baik berarti dapat mengharapkan keberlangsungan untuk jangka panjang. Mengukur kinerja suatu perusahaan secara tradisional yang melihat dari sudut keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), ataupun *profit margin* dan *Economic Value Added* (EVA) maka akan mengabaikan sisi non keuangan yang mengakibatkan seorang manajer perusahaan akan meningkatkan keuntungan dengan cara apapun, sehingga hanya berorientasi pada keuntungan sesaat. Adanya kelemahan pengukuran kinerja tersebut, menuntut upaya lain sebagai tolak ukur kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton (2000) memberikan suatu alternatif pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard* yang melihat dari empat perspektif seperti keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*) dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Sehingga permasalahan yang diangkat adalah bagaimana kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Jember jika diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja perusahaan yang selama ini telah dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang akan diuraikan secara deskriptif kuantitatif. Sedangkan analisis data primer dihitung rata-rata dari total indikator yang terdapat dalam setiap pertanyaan, dan data sekunder dianalisis berdasarkan teknik analisis rasio. Hasil penelitian menunjukkan perspektif keuangan memiliki skor 60%, perspektif pelanggan memiliki skor 8,8%, perspektif proses internal bisnis memiliki skor 10%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki skor sebesar 15,5%.

Untuk lebih meningkatkan kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Jember di masa yang akan datang maka harus lebih diperhatikan aspek kemampuan sistem informasi, kapabilitas pegawai dan kepuasan pelanggannya

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya kepada umat di seluruh penjuru jagad ray dan Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan umat manusia, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya tulis ilmiah (SKRIPSI) yang berjudul “Analisis Kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) dengan menggunakan Balanced Scorecard” yang disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Jurusan Administrasi Program Studi Administrasi Negara Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa penyusunan karya tulis ilmiah ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan berbagai pihak, sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hari Yuswadi, MA selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM. Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.
3. Ibu Drs. Anastasia Murdyastuti, M. Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

4. Bapak Drs. Supranoto. M.Si dan Bapak Suji, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan waktu, nasehat, petunjuk serta saran bagi penulis demi terselesainya skripsi ini.
5. Pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Jember atas ijin, kesempatan serta bantuan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan lancar.
6. Una Aprilia yang selalu tiada henti memberi semangat agar cepat terselesainya pembuatan skripsi ini.
7. Multazam, Fiqih, Kiki, Alfi, Yoyok sebagai sahabat-sahabat terbaikku yang kasih semangat dan banyak membantu.
8. **Almater yang selalu menjadi kebanggaan ku, Jurusan Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.**
9. Serta terima kasih kepada semua yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Sebagai manusia yang sarat keterbatasan, penulisan tentunya menyadari, bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Harapan yang tiada henti diinginkan penulis adalah adanya kritik dan saran dari pihak guna penyempurnaan skripsi ini. penulis juga berharap, semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi pembaca dan semua pihak yang berkepentingan.

Jember, 22 Desember 2015

Penulis

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul *Analisis Kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Jember dengan Menggunakan Balanced Scorecard* telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari : Rabu

Tanggal : Selasa, 22 Desember 2015

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji,

Ketua,

Sekretaris,

Anggota Tim Penguji,

1. ()

2. ()

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Prof. Dr. Hari Yuswadi, MA
NIP. 130 935 420

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PENGESAHAN	vi
ABSTRAKSI	vii
PRAKATA	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan masalah	9
1.3 Tujuan	10
1.4 Manfaat	10
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Kerangka Teori	11

2.2 Konsep Organisasi	11
2.3 Konsep Kinerja Organisasi Pegawai.....	13
2.4 Konsep Balanced Scorecard	16
2.5 Penelitian Terdahulu	26
BAB 3. METODE PENELITIAN	27
3.1 Paradigma dan Jenis Penelitian	27
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	28
3.2.1 Tempat Penelitian	28
3.2.2 Waktu Penelitian	28
3.3 Definisi Operasional	28
3.4 Penentuan Populasi	35
3.5 Penentuan Sampel Penelitian	35
3.6 Tahap Pengumpulan Data	36
3.7 Metode Analisis Data	37
BAB 4. HASIL DAN ANALISA DATA	
4.1 Gambaran Umum PT. Pos Indonesia (Persero)	42
4.2 Penyajian dan Analisis Data	62
4.2.1 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
4.2.2 Perspektif Proses Internal Bisnis	76
4.2.3 Perspektif Pelanggan	79
4.2.4 Perspektif Keuangan	84
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	



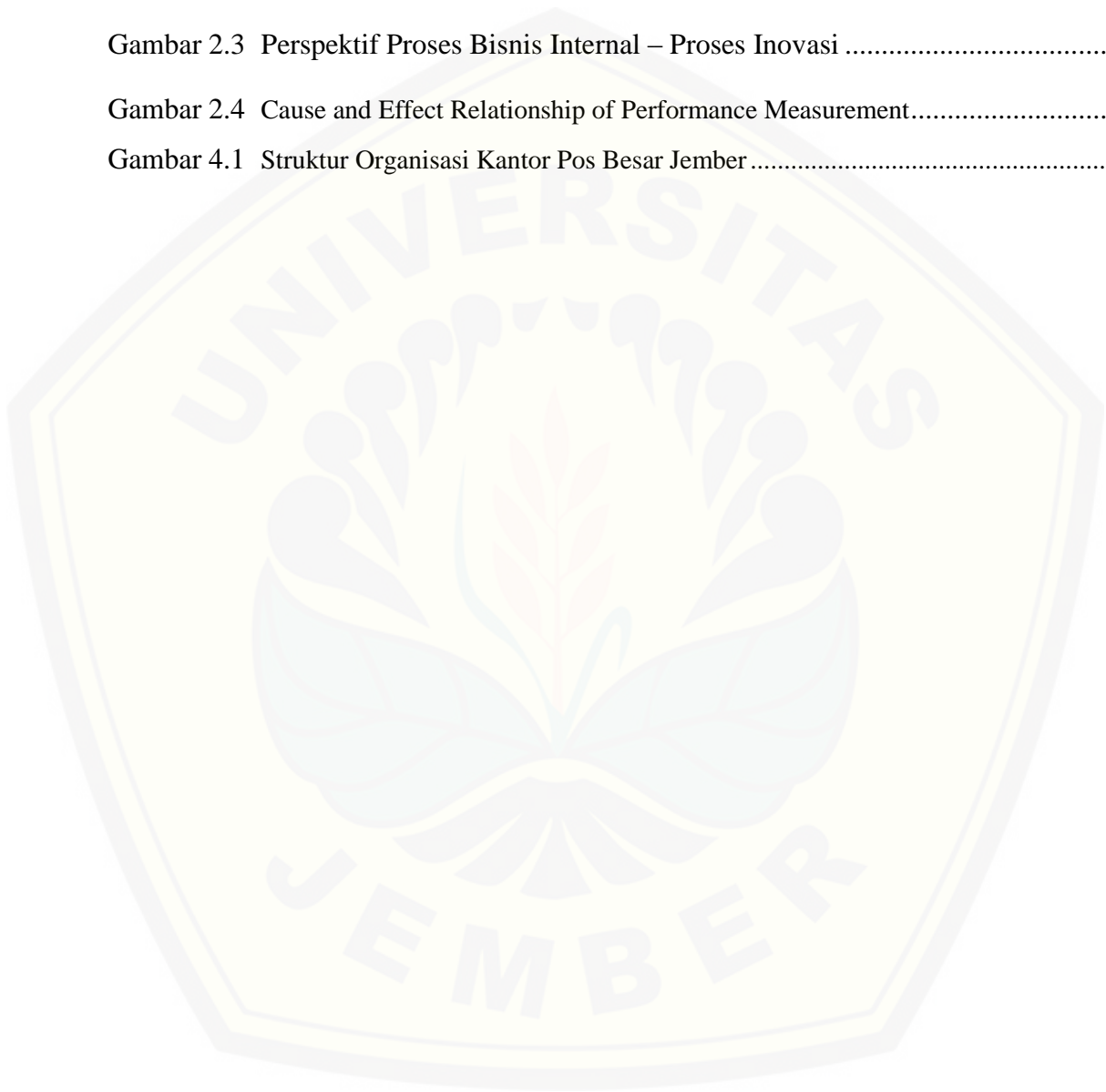
DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Bumdn Dilihat Dari Perolehan Laba.....	2
Tabel 1.2	Jumlah pendapatan dan biaya PT Pos Indonesia (Persero) 2008.....	4
Tabel 1.3	Data Jumlah Pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero) se eks Karesidenan Besuki.....	5
Tabel 1.4	Data tentang Keluhan Pegaduan pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember tahun 2008	6
Tabel 1.5	Standar Kewajaran Tingkat Keluhan ata Pengaduan.....	7
Tabel 3.1	Pembobotan Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	41
Tabel 4.1	Penerjemahan sasaran-sasaran strategik menjadi tolok ukur dalam 4 perspektif <i>Scorecard</i> PT. Pos Indonesia (Persero) Jember	67
Tabel 4.2	Pengukuran dan Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	69
Tabel 4.3	Jumlah pegawai tahun 2005-2007.....	70
Tabel 4.4	Turn over pegawai tahun 2005-2007	70
Tabel 4.5	Jawaban responden produktivitas pegawai	72
Tabel 4.6	Jawaban responden kepuasan pegawai PT. Pos Indonesia (Persero)	

Jember	74
Tabel 4.7 Jawaban responden kapabilitas sistem informasi.....	76
Tabel 4.8 Pengukuran dan Skor Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	76
Tabel 4.9 Pengukuran dan Skor Perspektif Proses Internal Bisnis	77
Tabel 4.10 Jumlah inovasi dengan jumlah rencana yang dilakukan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember	77
Tabel 4.11 Pengukuran dan Skor Perspektif Proses Internal Bisnis	79
Tabel 4.12 Pengukuran dan Skor Perspektif Pelanggan	80
Tabel 4.13 Jumlah pelayanan yang diberikan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember	80
Tabel 4.14 Tingkat akuisisi <i>customer</i> PT. Pos Indonesia (Persero) Jember	81
Tabel 4.15 Jumlah pelanggan <i>corporate</i> PT. Pos Indonesia (Persero) Jember.....	81
Tabel 4.16 Jawaban responden tingkat kepuasan pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember	83
Tabel 4.17 Pengukuran dan Skor Perspektif Pelanggan	84
Tabel 4.18 Pengukuran dan Skor Perspektif Keuangan.....	84
Tabel 4.19 Penerimaan pendapatan bisnis komunikasi, pendapatan bisnis logistik, serta pendapatan bisnis keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Jember	85
Tabel 4.20 Selisih biaya produksi dan pendapatan dari penjualan produk	85
Tabel 4.21 Pendapatan jasa giro rupiah	86
Tabel 4.22 Jumlah aktiva tetap	86
Tabel 4.23 Pengukuran dan Skor Perspektif Keuangan.....	87

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Perspektif Ukuran Kinerja.....	17
Gambar 2.2	Perspektif pelanggan inti.....	22
Gambar 2.3	Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi	23
Gambar 2.4	Cause and Effect Relationship of Performance Measurement.....	25
Gambar 4.1	Struktur Organisasi Kantor Pos Besar Jember	48



BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

Dalam setiap melakukan suatu aktivitas, seseorang pastinya memerlukan kerangka berpikir agar apa yang dilakukannya nanti dapat sesuai dengan yang diinginkan. Begitu pula dalam melakukan penelitian dimana dalam membuat kerangka berpikir tersebut diperlukan suatu konsep untuk memperjelas arah penelitian. Kerangka berpikir atau konsepsi dasar pada suatu penelitian merupakan suatu alat yang dapat diterjemahkan sebagai pedoman atau pegangan secara umum dalam menjelaskan atau menggambarkan suatu fenomena yang terjadi dalam obyek penelitian.

Singarimbun dan Effendi (1989:34) menjelaskan bahwa, “ konsep yakni istilah dan definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan, kelompok individu yang menjadi pusat perhatian ilmu sosial”. Dengan demikian, tujuan dari konsepsi dasar adalah untuk menyederhanakan pemikiran kita dan serta memberi landasan pokok kerangka berpikir untuk membahas dan mengkaji masalah yang menjadi inti suatu penelitian.

Dalam penelitian ini, konsep dasar yang akan dipergunakan antara lain:

1. Konsep organisasi
2. Konsep kinerja organisasi pegawai
3. Konsep *Balanced Scorecard*

2.2 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 disertai 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.

2.3 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 feed-back 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.

2.4 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. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard*. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh organisasi bisnis harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang produktif dan *cost effective*, dan pembangunan personil yang produktif dan berkomitmen, seperti terlihat pada Gambar 2.1

Perspektif ukuran kinerja

PERSPEKTIF	UKURAN KINERJA		
Keuangan	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Return on Investment (ROI)</div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Bauran Pendapatan (Revenue Mix)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Pemanfaatan Aktiva (Asset Turnover)</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Berkurangnya Biaya secara Signifikan</div> </div>		
Customer	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Jumlah Customer Baru</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Jumlah Customer yang menjadi Noncustomer</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Kecepatan Waktu Layanan Customer</div> </div>		
Proses Bisnis/Intern	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Cycle-Time</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">On-Time Delivery</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Cycle Effectiveness (CE)</div> </div>		
Pembelajaran dan Pertumbuhan	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Skill Coverage</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px;">Quality Work Life Index</div> </div>		

Gambar 2.1: Pendekatan Balanced Scorecard untuk Perluasan Ukuran Kinerja Organisasi bisnis ke perspektif Nonkeuangan : *Customer*, Proses Bisnis/Intern serta Pertumbuhan dan Pembelajaran

Gambar 2.1 menjelaskan bahwa kinerja organisasi bisnis di perspektif keuangan diukur dengan menggunakan ukuran: (1) *return on investment* (ROI), (2) bauran pendapatan (*revenue mix*), (3) pemanfaatan aktiva (diukur dengan *asset turn over*), dan (4) berkurangnya biaya secara signifikan. Kinerja organisasi bisnis di perspektif *customer* diukur dengan menggunakan tiga ukuran: (1) jumlah *customer* baru, (2) jumlah *customer* yang menjadi *non customer*, dan (3) ketepatan waktu layanan *customer*. Di perspektif proses bisnis/intern, kinerja organisasi bisnis diukur dengan menggunakan tiga ukuran (1) *cycle time*, (2) *on time delivery*, (3) dan *cycle effectiveness*. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja organisasi bisnis diukur dengan dua ukuran: (1) *skill coverage* dan (2) *quality work life*. Pesan yang disampaikan pada organisasi bisnis dengan penggunaan *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja organisasi bisnis adalah “kinerja keuangan yang berjangka panjang tidak dapat dihasilkan melalui usaha-usaha yang semu (*artificial*). Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personal.

Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan. Berikut ini akan dibahas masing-masing perspektif pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard*.

2.4.1 Perspektif Keuangan.

Pendekatan perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* merupakan hal yang sangat penting, hal ini disebabkan ukuran keuangan merupakan suatu konsekuensi dari suatu keputusan ekonomi yang diambil dari suatu tindakan ekonomi. Ukuran keuangan ini menunjukkan adanya perencanaan, implementasi, serta evaluasi dari pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Evaluasi ini akan tercermin dari sasaran yang secara khusus dapat diukur melalui keuntungan yang diperoleh, seperti contohnya *Return On Investment*, *Economic Value Added*. Selanjutnya Kaplan (1996) menjelaskan bahwa ada 3 tahapan siklus bisnis yang harus dilalui oleh suatu perusahaan yaitu pertumbuhan (*growth*), bertahan (*sustain*) dan panen (*harvest*). Pertumbuhan merupakan tahap pertama yang harus dilalui oleh perusahaan dari siklus kehidupan bisnis, dimana pada saat ini perusahaan memiliki produk yang berpotensi memiliki tingkat pertumbuhan yang baik sekali. Dalam tahap ini perusahaan beroperasi dalam *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah. Investasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini relatif besar dengan biaya yang besar. Hal ini disebabkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan mempunyai pasar yang masih sangat terbatas. Pada tahap ini lebih ditekankan pada pertumbuhan penjualan dengan mencari pasar dan konsumen baru. Selanjutnya Blocher (2000, 188) menjelaskan bahwa siklus kehidupan penjualan (*sales life cycle*) dari suatu produk terdiri dari 4 fase yaitu: (1) Pengenalan Produk, (2) Pertumbuhan, (3) kematangan, (4) Penurunan Tahap siklus kedua yaitu bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada. Investasi umumnya dilakukan untuk memperlancar kemacetan operasi dan memperbesar kapasitas produksi serta meningkatkan

operasionalisasi. Sasaran keuangan lebih banyak diarahkan pada tingkat kembalian investasi yang telah dilakukan, dengan demikian sasaran tidak lagi diarahkan pada strategi–strategi jangka panjang. Pengukuran pada tahap ini bisa diukur dengan *Return On Investment, Economic Value Added*. Tahap ketiga yaitu tahap kematangan (*mature*). Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen apa yang telah dilakukan selama ini. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama tahap ini adalah memaksimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

Mengukur kinerja finansial dapat dilakukan dengan analisis laporan keuangan organisasi yang pada dasarnya adalah merupakan perhitungan rasio-rasio untuk menilai keadaan keuangan organisasi di masa lalu, saat ini dan kemungkinan di masa depan (Lukman Syamsudin, 1998:37). Mengukur kinerja keuangan dapat dilakukan melalui beberapa ukuran analisis yaitu salah satunya melalui analisis rasio keuangan yang mencakup kurang lebih empat komponen sebagai berikut.

1. *Profitability Ratio* yaitu menunjukkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan laba dari investasi yang telah dilakukan dalam suatu periode tertentu. Ukuran ini mempunyai tiga indikator yaitu:
 - *Return On Asset (ROA)* yang memperlihatkan apakah manajemen telah menggunakan asetnya secara efisien dan efektif untuk mendapatkan laba.
 - *Return On Equity (ROE)* yakni keuntungan setelah pajak dibagi total saham yang menunjukkan dinamika laba untuk pemegang saham.
 - *Gross Profit Margin* merupakan hasil penjualan dikurangi harga pokok penjualan yang menunjukkan potensi keuntungan.
2. *Liquidity Ratio* menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek akibat adanya serangkaian transaksi dengan pihak lain. Ukuran ini meliputi dua indikator yaitu *current ratio*, aktiva lancar dibagi dengan hutang lancar yang menunjukkan seberapa jauh tagihan para kreditor dapat dipenuhi dengan aktiva lancar berubah menjadi kas

dalam jangka waktu yang sama dengan tagihan tersebut. *Quick ratio*, perbandingan aktiva lancar setelah dikurangi persediaan dengan hutang lancar.

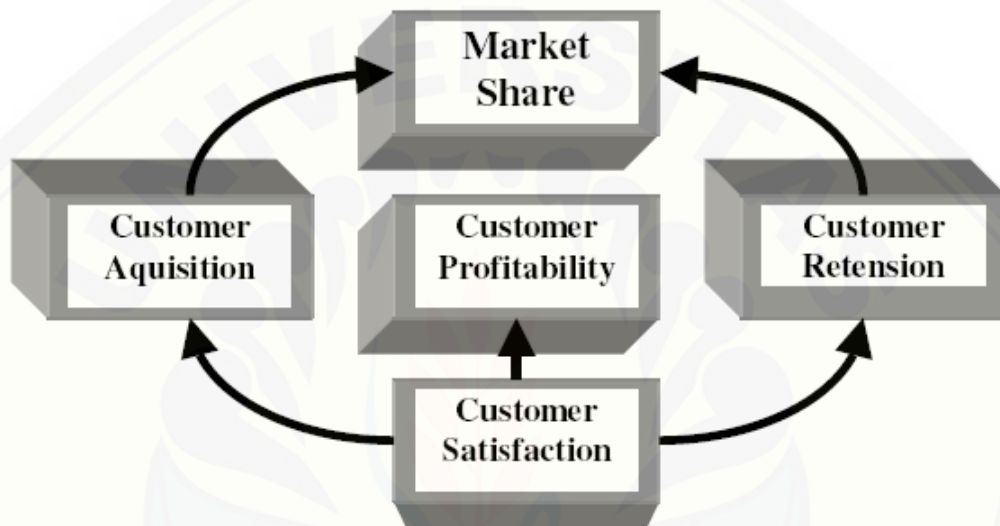
3. *Leverage Ratio* menunjukkan kemampuan organisasi untuk memenuhi kewajiban baik jangka panjang maupun jangka pendek. Ukuran ini mencakup tiga hal yaitu: 1). Total hutang dibagi total aset, 2). Laba untuk menutup beban tetap dibagi dengan beban tetap, 3). *Time interest earned ratio* yaitu laba sebelum bunga dan pajak dibagi dengan beban bunga dan pajak dibagi dengan beban bunga selama satu periode.
4. *Activity ratio* menunjukkan seberapa efektif dan efisien suatu organisasi mempergunakan sumber daya yang dimiliki. Ukuran ini mempunyai empat indikator yaitu: 1). Tingkat perputaran total aktiva, 2). Periode penagihan rata-rata, 3). Tingkat perputaran persediaan, 4). Tingkat perputaran aktiva tetap.

2.4.2 Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja pelanggan ini sangat penting, karena maju atau mundurnya kinerja perusahaan sangat ditentukan oleh pelanggan ini, apalagi masuknya era globalisasi sehingga persaingan antar perusahaan menjadi sangat ketat. Jadi perusahaan harus bersaing dengan usaha mencari pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan lama. Kaplan & Norton (1996) menjelaskan untuk memasarkan produknya perusahaan terlebih dahulu harus menentukan segmen calon pelanggan mana yang harus dimasuki oleh perusahaan, dengan demikian akan lebih jelas dan lebih terfokus tolak ukurnya. Dewasa ini fokus strategi perusahaan lebih diarahkan pada pelanggan (*Customer drive strategy*), dengan kata lain apa yang dibutuhkan pelanggan harus dipenuhi oleh perusahaan. Kinerja produk yang dihasilkan perusahaan minimal harus sama dengan apa yang dipersepsikan oleh pelanggan. Kualitas produk yang kurang, menyebabkan konsumen akan pindah ke produk lain, kualitas produk yang tinggi akan menyebabkan perusahaan akan rugi karena kehilangan potensi laba yang tinggi dan sebaliknya konsumen merasa beruntung karena mendapatkan produk kualitas tinggi dengan harga standar. Untuk mendapatkan laba maksimum perusahaan harus mampu mempersepsikan kualitas produk yang diinginkan pelanggan yang

sesuai dengan harga jualnya. Kaplan & Norton (1996) menjelaskan bahwa dari sisi perusahaan kinerja pelanggan terdiri dari pangsa pasar, tingkat perolehan konsumen, kemampuan mempertahankan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, selanjutnya dijelaskan bahwa kinerja pelanggan ini akan saling berinteraksi antara satu dengan yang lainnya. Gambar 2.12 berikut memperlihatkan perspektif pelanggan inti.

Gambar 2.2 Perspektif pelanggan inti



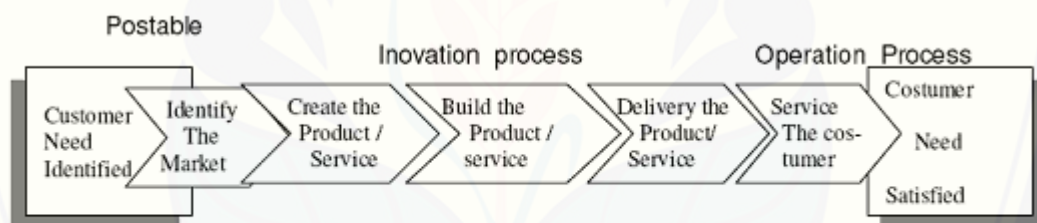
Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996

Keterangan:

Market Share	Porsi penjualan yang dikuasai dalam suatu segmen tertentu
Customer Acquisition	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan mampu menarik konsumen baru
Customer Retention	Suatu tingkat tertentu dimana perusahaan dapat hubungan dan mempertahankan konsumennya
Customer Profitability	Suatu tingkat laba bersih yang diperoleh perusahaan dari suatu target segmen tertentu
Customer Satisfaction	Tingkat kepuasan konsumen terhadap kriteria kinerja tertentu

2.4.3. Perspektif Bisnis Internal

Untuk bisa menggunakan tolok ukur kinerja ini, maka perusahaan harus mengidentifikasi proses bisnis internal yang terjadi pada perusahaan. Secara umum proses tersebut terdiri dari inovasi, operasi dan layanan purna jual (*after sales service*). Tahap pertama yaitu inovasi. Dalam tahap ini perusahaan mencoba untuk mengidentifikasi apa yang dibutuhkan oleh pelanggan atau calon pelanggan baik sekarang maupun dimasa yang akan datang. Untuk mengidentifikasi ini perusahaan mencoba untuk merumuskan apa yang sebenarnya dibutuhkan dan bagaimana cara untuk memenuhi kebutuhan konsumen tersebut. Pengidentifikasi serta perumusan apa yang akan diproduksi tersebut sebenarnya terletak pada tahap penelitian dan pengembangan produk (*litbang*), dengan demikian terlihat proses inovasi ini terletak pada fungsi “litbang” ini. Kaplan & Norton (1996) menggambarkan proses inovasi dilakukan dalam perusahaan sebagai berikut.



Gambar 2.3 : Perspektif Proses Bisnis Internal – Proses Inovasi

Sumber : Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard*
Boston: Harvard Business School Press, 1996

Dari gambar di atas terlihat suatu proses bagaimana perusahaan mencoba untuk mengetahui apa yang dibutuhkan oleh konsumennya dengan proses inovasinya. Proses ini dilakukan dengan mengidentifikasi pasar, setelah diketahui produk apa yang diinginkan tersebut dilanjutkan dengan membuat *blueprint* produk tersebut. Proses dilanjutkan dengan memproduksi produk tersebut sebanyak yang dibutuhkan dan menjual produk tersebut dipasar sasaran oleh bagian *marketing* perusahaan. Dari pemasaran yang dilakukan nantinya akan terlihat apakah produk yang dihasilkan bisa memenuhi kebutuhan konsumen sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan konsumen atas produk tersebut.

2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, system dan organizational procedure*. Berkaitan dengan ketiga prinsip tersebut Kaplan & Norton (1996) menjelaskan perspektif ini sebagai berikut.

1. Kemampuan Pekerja.

Dewasa ini pekerjaan rutin dalam proses produksi sudah digantikan oleh mesin-mesin yang serba otomatis. Dengan demikian tenaga kerja buruh kasar yang diperlukan relatif sedikit, sehingga tenaga kerja yang tinggal hanyalah tenaga kerja yang spesialis saja. Semakin sedikitnya tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan menyebabkan perusahaan lebih dapat memberikan akses informasi yang lebih layak kepada pekerjanya untuk lebih meningkatkan efisiensi untuk mencapai tujuan perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk ini adalah a) tingkat kepuasan pekerja pegawai b) tingkat perputaran tenaga kerja.

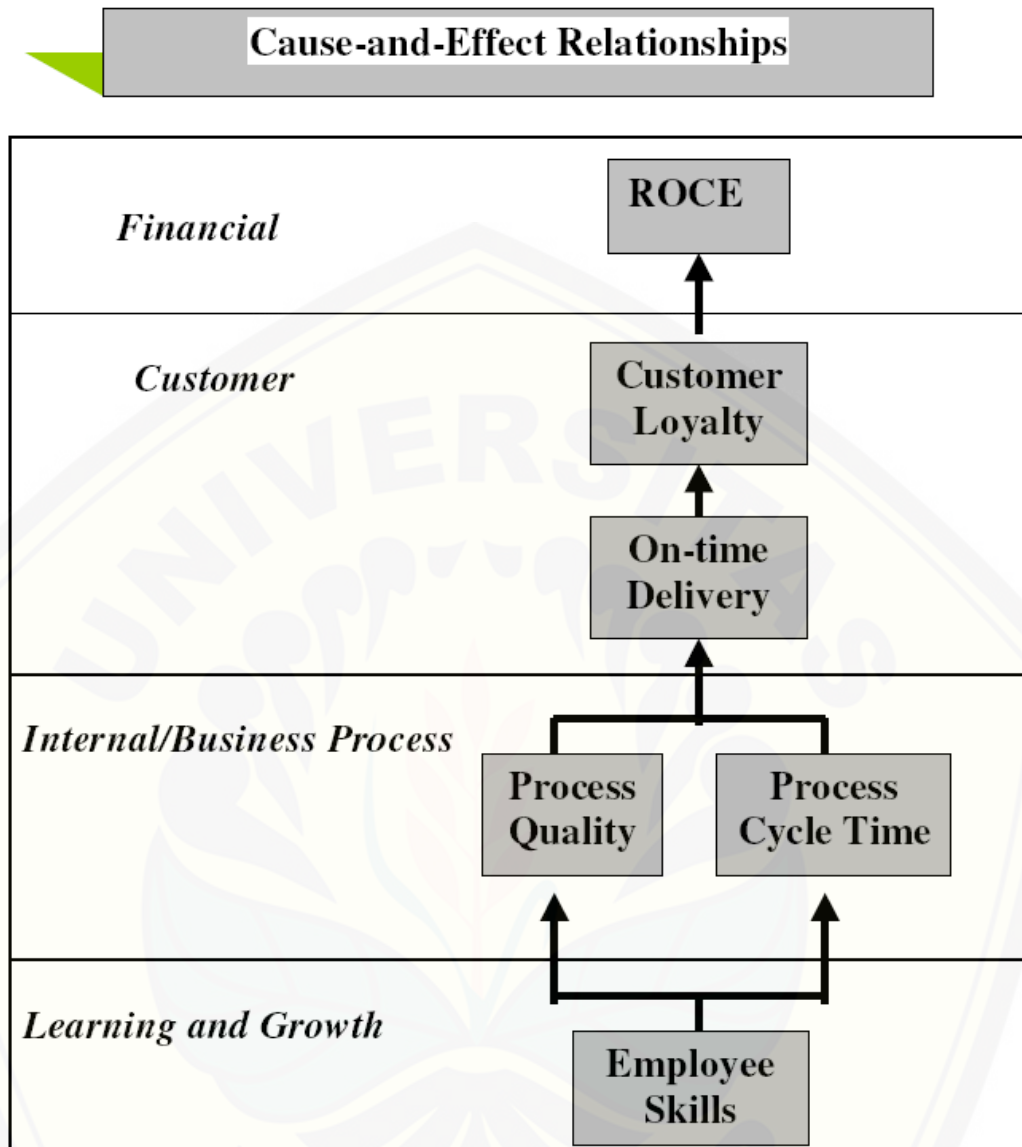
2. Kemampuan sistem informasi.

Dalam kondisi yang sangat kompetitif, sistem informasi yang handal sangat diperlukan dalam pengambilan keputusan. Kemampuan sistem informasi ini sangat ditentukan oleh tingkat ketersediaan informasi, tingkat keakuratan informasi dan jangka waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi tersebut. Hal ini disebabkan betapapun akuratnya suatu informasi yang diterima oleh perusahaan tapi apabila jangka waktunya telah berlalu maka informasi tersebut tidak berguna lagi.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran.

Untuk dapat menciptakan motivasi pegawai diperlukan iklim organisasi yang mampu menciptakan motivasi itu sendiri dan mendorong inisiatif karyawan. Keberhasilan aspek ini bisa dilihat dari jumlah saran yang diajukan karyawan, jumlah saran yang diimplementasikan dan tingkat kemampuan karyawan untuk mengetahui visi dan misi yang diemban oleh perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996:30) menjelaskan hubungan sebab akibat peningkatan kinerja perusahaan yang dijelaskan dalam 4 perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* seperti terlihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4: Cause and Effect Relationship of Performance Measurement.

Sumber: Kaplan and Norton, *Translating Strategy into Action Balanced Scorecard* Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.31

Gambar 2.4 menjelaskan bahwa kinerja keuangan (*financial*) sebenarnya merupakan hasil dari suatu proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini berpedoman pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Joko Nursamsu dengan judul “ Mengukur Kinerja Direktorat Bea dan Cukai dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* “. Kelemahan pada peneliti yang terdahulu adalah tidak adanya *Final Score* yang mengakibatkan tidak diketahui secara pasti berapa tingkat prosentase kinerja perusahaan yang diukur. Sehingga dalam hal ini penulis berusaha mengantisipasi kekurangan tersebut dengan mencantumkan *Final Score* untuk lebih memudahkan pembaca guna mengetahui tingkat kinerja perusahaan yang telah diteliti dan sesuai dengan konsep kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard*.

BAB 3. 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 kuisisioner berbentuk angka-angka

dianalisis kuantitatif serta data kualitatif yang berbentuk kata-kata merupakan data pendukung bagi yang sedang diteliti (Arikunto, 2002:213).

3.2 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.

3.3 Definisi Operasional

3.3.1 Konsep Kinerja PT. Pos Indonesia cabang Jember

Kinerja organisasi merupakan hasil yang telah dicapai oleh PT. Pos Indonesia cabang Jember. Kinerja organisasi jika diukur menggunakan analisis *Balanced Scorecard* meliputi 4 macam kinerja yang ada dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Tolok ukur yang digunakan untuk menilai kinerja PT. Pos Indonesia cabang Jember merupakan hasil penerjemahan dari visi, misi dan strategi menjadi tujuan-tujuan. Untuk mencapai tujuan diperlukan seperangkat strategi yang terukur. Ukuran dari sasaran-sasaran itulah yang dapat dilihat dari *Balanced Scorecard* antara lain:

1. Kinerja Dari Perspektif Keuangan

Kinerja dari perspektif ini merupakan konsekuensi ekonomis yang dilihat dari laporan keuangan organisasi. Sukses bagi perusahaan pemerintah dan swasta seharusnya diukur dengan seberapa efektif dan efisien perusahaan memenuhi

beberapa aturan pokoknya (Kaplan and Norton, 2000:157). Kinerja finansial PT. Pos Indonesia cabang Jember merupakan hasil yang dicapai yang diketahui melalui target penerimaan dana, pengeluaran, administratif, penggalangan dana sebagai prosentase dari keseluruhan dana yang dapat dihimpun.

Kinerja organisasi dari perspektif ini bisa dilihat dari beberapa sasaran strategik sebagai berikut.

1. Sasaran pertumbuhan pendapatan

Mengacu pada berbagai usaha penawaran produk dan jasa menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah cakupan produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi.

2. Sasaran strategik penghematan biaya/peningkatan produktivitas

Mengacu pada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung dan pemanfaatan bersama sumber daya organisasi.

3. Sasaran Strategik pemanfaatan aktiva/strategi investasi

Pengurangan tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume dan cakupan bisnis yang ada secara efisien.

2. Kinerja Dari Perspektif Pelanggan

Kinerja *customer* yaitu hasil yang telah dicapai PT. Pos Indonesia cabang Jember dalam membangun firm equity. Pembangunan firm equity untuk menempatkan organisasi pada posisi kompetitif melalui pembangunan kemampuan produk atau jasa dalam menghasilkan nilai terbaik bagi *customer*. Sasaran strategik yang ingin dicapai dari perspektif ini adalah sebagai berikut.

1. Sasaran strategik pertumbuhan *market share*

Market share atau pangsa pasar merupakan prosentase pasar yang dilayani oleh PT. Pos Indonesia cabang Jember. Pangsa pasar ini mencerminkan tingkat keberhasilan dalam meraih pasar. Ukuran yang dipakai untuk menilai adalah jumlah pelanggan yang menunjukkan kemampuan PT. Pos Indonesia cabang Jember dalam peningkatan pangsa pasarnya. Kinerjanya dapat dikatakan baik jika mampu meningkatkan jumlah pelanggannya tiap tahun.

2. Sasaran strategik meningkatnya kepercayaan *customer*

Kepercayaan merupakan hal yang sangat penting guna menarik perhatian *customer*. Peningkatan kepercayaan *customer* diukur dengan akuisisi pelanggan, yaitu kemampuan dalam menarik pelanggan baru atau akuisisi yang tinggi dapat mencerminkan bahwa PT. Pos Indonesia cabang Jember dipercaya pelanggan sebagai kantor pelayanan yang baik.

3. Sasaran strategik *quality relationship with customer*

Hubungan merupakan hal yang terpenting dalam mempertahankan pelanggan yang ada. Tolok ukur kualitas hubungan dengan pelanggan menggunakan retensi *customer* yang diukur melalui banyaknya pelanggan tetap. Loyalitas pelanggan juga dapat diukur melalui prosentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan saat ini.

4. Sasaran strategik kepuasan *customer* yang tinggi

Kepuasan berkaitan dengan perbedaan antara harapan dan kenyataan yang diperoleh pelanggan dari produk atau jasa yang diterima. Kepuasan pelanggan diukur dari indikator kualitas produk atau jasa yang kemudian dicari indeks kepuasannya. Indikator kepuasan produk dipakai untuk mengukur kepuasan indeks *customer* yang diantaranya sebagai berikut.

- a. Bukti langsung (*tangible*), yaitu penampilan fisik atau fasilitas fisik, perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
- b. Keandalan (*reability*), yaitu kemampuan memberikan pelayanan yang dijanjikan segera, akurat dan memuaskan.
- c. Daya tanggap (*responsiveness*), yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dengan memberikan pelayanan secara tanggap.
- d. Jaminan (*assurance*), yaitu mencakup pengetahuan, kemampuan, kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf, bebas dari resiko, bahaya dan keragu-raguan.
- e. Empati (*empathy*), yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, perhatian pribadi dan memahami kebutuhan pelanggan.

Kelima dimensi kualitas tersebut dalam hal ini dijabarkan melalui 18 atribut model servqual yang dikembangkan Parasuraman, dkk sebagai berikut.

1. Peralatan mutakhir/terbaru (*tangibility*).
2. Fasilitas fisik yang berdaya tarik (*tangibility*).
3. Karyawan yang berpenampilan rapi (*tangibility*).
4. Bersikap simpatik dan sanggup menenangkan pelanggan setiap ada masalah (*reability*).
5. Jasa disampaikan secara benar sejak pertama kali/awal (*reability*).
6. Jasa disampaikan sesuai dengan waktu yang dijanjikan (*reability*).
7. Sistem pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan (*reability*).
8. Kepastian waktu penyampaian jasa diinformasikan secara jelas kepada para pelanggan (*responsiveness*).
9. Layanan yang segera/cepat dari karyawan perusahaan (*responsiveness*).
10. Karyawan yang selalu bersedia membantu pelanggan (*responsiveness*).
11. Karyawan yang tidak terlampau sibuk, sehingga sanggup menanggapi permintaan pelanggan dengan cepat (*responsiveness*).
12. Karyawan yang terpercaya (*assurance*).
13. Perasaan aman sewaktu melakukan transaksi dengan karyawan perusahaan (*assurance*).
14. Karyawan yang selalu bersikap sopan terhadap para pelanggan (*assurance*).
15. Karyawan yang berpengalaman luas sehingga dapat menjawab pertanyaan pelanggan (*assurance*).
16. Waktu beroperasi yang cocok dan nyaman bagi para pelanggan (*emphaty*).
17. Karyawan yang memberikan perhatian personal (*emphaty*).
18. Perusahaan yang sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan setiap pelanggan (*emphaty*).

3. Kinerja Dari Perspektif Proses Internal Bisnis

Proses kinerja internal bisnis adalah hasil yang telah dicapai oleh PT. Pos Indonesia cabang Jember dalam membangun *organizational capital*, dengan mendesain dan mengoperasikan organisasi dan proses yang *cost effective*. Adapun beberapa sasaran strategik yang ada adalah sebagai berikut.

1. Sasaran strategik produk yang inovatif

Kinerja inovasi menunjukkan pengembangan dan penyempurnaan dari produk dan proses operasi. Pengukurannya adalah jumlah inovasi yang dilakukan dibandingkan dengan rencana.

2. Sasaran strategik proses operasi yang efisien

Kinerja dalam proses operasi penelitian ini berkaitan dengan kemampuan untuk melaksanakan proses efisiensi.

3. Sasaran strategik penurunan tingkat *return*

Tingkat *return* dalam hal ini adalah kesalahan yang terjadi dalam proses produksi yang dilakukan organisasi.

4. Kinerja Dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja yang dicapai dalam perspektif ini dilihat dari hasil yang dicapai dalam membangun *human capital* yang harus dilakukan dan peningkatan kepuasan pekerja merupakan investasi jangka panjang selain training. Adapun beberapa sasaran strategik yang ada adalah sebagai berikut.

1. Sasaran Strategik Kapabilitas Pegawai

Kapabilitas pegawai menunjukkan kemampuan dan daya kompetensi atau daya saing yang dimiliki pegawai. Kemampuan pegawai dapat diukur melalui:

- a. Retensi kerja pegawai, memperlakukan selama mungkin para pegawai yang diminati organisasi. Organisasi telah membuat investasi jangka panjang dalam diri pegawai sehingga jika ada pegawai yang berhenti bukan atas keinginan organisasi merupakan suatu kerugian. Retensi pegawai diukur berdasarkan prosentase keluarnya pegawai yang memegang kunci.
- b. Produktivitas kerja pegawai, suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi proses internal dan kepuasan pelanggan.

2. Sasaran Strategik Komitmen Pegawai.

Komitmen pegawai berkaitan dengan kesetiaan pegawai untuk mengerahkan seluruh kemampuannya guna kepentingan organisasi. Tolok ukur yang digunakan adalah kepuasan kerja pegawai, kepuasan berkaitan dengan perbedaan antara harapan dengan kenyataan yang diperoleh pegawai yang puas merupakan prokondisi bagi meningkatnya produktivitas daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Pengukuran kepuasan pegawai dilakukan dengan menggunakan ukuran dari Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) dari Weiss, dkk yang meliputi 20 item sebagai berikut.

1. Adanya kesempatan untuk mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.
2. Adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan prestasi yang dimiliki oleh karyawan.
3. Adanya aktivitas yang jelas bagi setiap karyawan, hal mana aktivitas tersebut merupakan asalha satu mata rantai dari operasi perusahaan.
4. Adanya kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh kemajuan dalam karier pekerjaannya.
5. Adanya kewenangan yang proporsional dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan pada mereka.
6. Adanya kebijakan pemisahan yang jelas yang dapat dipakai sebagai petunjuk bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
7. Adanya kompensasi yang memadai yang diterima oleh karyawan sesuai dengan posisi yang dimilikinya.
8. Adanya suasana kerja sama yang kondusif antar karyawan.
9. Adanya penghargaan perusahaan atas daya kreasi yang dimiliki karyawan.
10. Adanya independensi bagi karyawan untuk melaksanakan tugasnya.
11. Adanya ketentuan yang jelas tentang penilaian prestasi karyawan.
12. Adanya penerimaan yang baik atas diri karyawan dalam lingkungan dimana dia bekerja.
13. Adanya tanggung jawab yang jelas yang dibebankan pada karyawan.
14. Adanya rasa aman dalam melaksanakan pekerjaan perusahaan.

15. Adanya kondisi yang kondusif bagi upaya penyesuaian (sosialisasi) di tempat kerja.
16. Adanya rasa bangga yang dimiliki karyawan dengan bekerja pada perusahaan yang dimaksud.
17. Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
18. Adanya bimbingan teknis yang diberikan oleh atasan pada bawahan.
19. Adanya kesempatan untuk alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan.
20. Adanya kondisi kerja yang memadai.

3. Sasaran Strategik Kemampuan Sistem Informasi

Kebutuhan untuk mendapatkan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang setiap hubungan yang ada antara organisasi dengan pelanggan untuk program perbaikan secara sistematis mengeliminasi kekeliruan dan menghapus biaya dan waktu. Ukuran ketersediaan informasi strategis berupa prosentase para pegawai yang memiliki akses informasi on line tentang pelanggan. Indikator untuk mengukur kemampuan sistem informasi ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya, tingkat kemudahan memperoleh informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan lama waktu (tingkat ketepatan) yang dibutuhkan untuk mengakses informasi tersebut bagi pegawai.

3.4 Penentuan populasi

Pengertian populasi menurut Singarimbun dan Effendi (1985:108) adalah “ populasi adalah jumlah keseluruhan unit analisa yang ciri-cirinya dapat diduga”. Sedangkan menurut Sugiono (2000:57) mengartikan populasi sebagai “ wilayah generalisasi yang terdiri dari atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya “.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka asumsi penulis yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai atau karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Jember beserta dengan pelanggannya.

3.5 Penentuan sampel penelitian

Sampel merupakan bagian dari populasi yang akan diteliti. Hal ini sesuai dengan pendapat Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (1987:108) yang menyebutkan bahwa, ”Sampel adalah bagian dari populasi yang dapat mewakili atau dapat merupakan contoh populasi yang dikenal penelitian”. Jumlah sampel yang diambil dalam sebuah penelitian tidak ketentuan yang pasti, dengan

demikian seorang peneliti bebas atau leluasa untuk menentukan besarnya sampel dalam penelitiannya. dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampling dilakukan dengan accidental sampling. Menurut Sugiono (1999:77) "accidental sampling adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang tersebut layak sebagai sumber data".

Berdasarkan pendapat tersebut di atas sampel yang diambil adalah pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Jember sebanyak 32 orang beserta pelanggannya yang berjumlah 25 orang.

3.6 Tahap pengumpulan data

Data dalam suatu penelitian merupakan hal yang sangat penting karena dengan data kita dapat menganalisis suatu masalah dengan mudah. Teknik pengumpulan data digunakan untuk memperoleh data primer, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumbernya yaitu dengan cara terjun langsung ke lapangan. Adapun teknik pengumpulan yang akan digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

a. Data Primer

1. Observasi

Observasi merupakan langkah awal dalam pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan pengamatan dan pencatatan terhadap objek yang diteliti. Menurut Hadi (1995:198) yang dimaksud dengan observasi adalah metode ilmiah yang diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap fenomena-fenomena yang diselidiki, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan teknik ini memungkinkan peneliti untuk mengambil gambaran dari lokasi penelitian untuk dapat digunakan pada langkah selanjutnya.

2. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan pimpinan maupun pegawai yang ada serta mempunyai informasi yang diperlukan dalam penelitian ini. Mengenai sumber informasi bisa berkembang sesuai dengan kebutuhan. Wawancara juga dilakukan

dengan pelanggan PT. Pos (Persero) Indonesia cabang Jember. Adapun instrumen yang digunakan meliputi:

- a. Pedoman wawancara, digunakan sebagai dalam melakukan wawancara secara langsung dengan responden untuk penggalan data.
- b. Kuesioner atau angket, digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan disebarkan kepada pelanggan yang berupa daftar pertanyaan yang bersifat tertutup dan terbuka.

b. Data sekunder

1. Dokumentasi

Ushman dan Akbar (2003:73) menjelaskan bahwa, teknik pengumpulan data dengan dokumentasi pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen seperti buku, foto, artikel, dsb. Kelebihan menggunakan teknik adalah selain biaya yang relatif murah, juga bisa menghemat waktu serta tenaga. Sedangkan kekurangan adalah data yang diambil dari dokumen cenderung sudah lama, dan kalau ada salah cetak, maka secara otomatis peneliti juga ikut salah mengambil datanya.

2. Studi kepustakaan

Studi ini digunakan dalam keseluruhan proses penelitian sejak awal sampai akhir dengan menggunakan literatur-literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian.

3.7 Metode Analisis Data

Keabsahan Data

Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi beberapa tahap antara lain:

1. Menjabarkan dan menterjemahkan visi dan misi menjadi tujuan-tujuan yang tercakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.
2. Melakukan penjabaran strategi menjadi sasaran-sasaran strategi yang tercakup dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*.
3. Menjabarkan sasaran-sasaran strategik tersebut menjadi tolok ukur dan mengidentifikasi tolok ukur hasil dan tolok ukur pendorong.

4. Melakukan pengukuran kinerja dengan analisis *Balanced Scorecard* yang meliputi:

a. Kinerja Perspektif Finansial

Tolok ukur kinerja finansial antara lain :

1. Pertumbuhan pendapatan dan peningkatan penerimaan dapat diukur dari penjualan produk maupun transaksi pengiriman barang yang dilakukan dan dianalisis menggunakan analisis *time series*.
2. Penghematan biaya dan peningkatan produktivitas.
3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi.
4. Melakukan pengskoran.

b. Kinerja Perspektif *Customer*

1. Mengukur pertumbuhan *market share* berdasarkan jumlah pelanggan dari data internal PT Pos Indonesia cabang Jember untuk dianalisis perkembangan yang telah dicapai.
2. Menghitung tingkat akuisisi pelanggan.

$$\text{tingkat akuisisi} = \frac{\text{perolehan pelanggan baru dalam 1 periode}}{\text{jumlah rata-rata pelanggan dalam 1 periode}} \times 100\%$$

3. Menghitung tingkat retensi pelanggan dari perputaran pelanggan.

$$\text{tingkat retensi} = \frac{\text{jumlah kehilangan pelanggan dalam 1 periode}}{\text{jumlah rata-rata pelanggan dalam 1 periode}} \times 100\%$$

4. Mengukur kepuasan pelanggan dilakukan dengan

1. Mengumpulkan data hasil kuesioner
2. Membuat tabulasi
3. Memberikan skor tiap indikator kepuasan:
 - 5 = sangat memuaskan
 - 4 = memuaskan
 - 3 = cukup
 - 2 = kurang memuaskan
 - 1 = sangat kurang memuaskan

5. Menghitung rata-rata kepuasan pelanggan

$$\text{rata - rata kepuasan pelanggan} = \frac{\text{total score masin g - masin g indikator}}{\text{jumlah sampel}}$$

6. mengukur indeks kepuasan pelanggan

$$\text{indeks kepuasan pelanggan} = \frac{\text{total score masin g - masin g sampel}}{\text{jumlah indikator}}$$

7. Melakukan pengskoran

- c. Kinerja perspektif Internal Bisnis

1. Mengukur kinerja inovasi dari jumlah inovasi yang dilakukan dibandingkan dengan rencana.
2. Mengukur kinerja proses operasi yang efisien (kualitas, biaya, dan waktu).
3. Mengukur kinerja pelayanan purna jual dari tingkat *return* atau jumlah pengembalian dari kesalahan yang terjadi.

4. Melakukan pengskoran

- d. Kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Mengukur produktivitas

1. Mengumpulkan data hasil kuesioner.
2. Membuat tabulasi.
3. Memberikan skor tiap indikator produktivitas (jawaban: a=5, b=4, c=3, d=2, e=1)
4. Menghitung rata-rata produktivitas pegawai

$$\text{rata - rata produktivitas pegawai} = \frac{\text{total score masin g - masin g indikator}}{\text{jumlah sampel}}$$

5. Mengukur indeks kepuasan pegawai

$$\text{indeks produktivitas pegawai} = \frac{\text{total score masin g - masin g indikator}}{\text{jumlah sampel}}$$

6. Melakukan pengskoran

2. Mengukur kepuasan pegawai

1. Mengumpulkan data hasil kuesioner.
2. Membuat tabulasi
3. Memberikan skor tiap indikator kepuasan (jawaban: 5 = sangat puas, 4 = puas, 3 = cukup, 2 = kurang puas, 1 = sangat kurang puas)
4. Menghitung rata-rata kepuasan pegawai

$$\text{rata - rata kepuasan pegawai} = \frac{\text{total score masin g - masin g indikator}}{\text{jumlah sampel}}$$

5. Mengukur indeks kepuasan pegawai

$$\text{indeks kepuasan pegawai} = \frac{\text{total score masin g - masin g sampel}}{\text{jumlah indikator}}$$

6. Melakukan pengskoran

3. Mengukur retensi pegawai dari tingkat perputaran pegawai.

$$\text{rata - rata kepuasan pelanggan} = \frac{\text{total score masin g - masin g indikator}}{\text{jumlah sampel}}$$

5. Melakukan interpretasi dan *final score* atas hasil pengukuran kinerja dari 4 perspektif *Balanced Scorecard* guna mengetahui kinerja PT Pos Indonesia (Persero) cabang Jember.

Tingkat pembobotan :

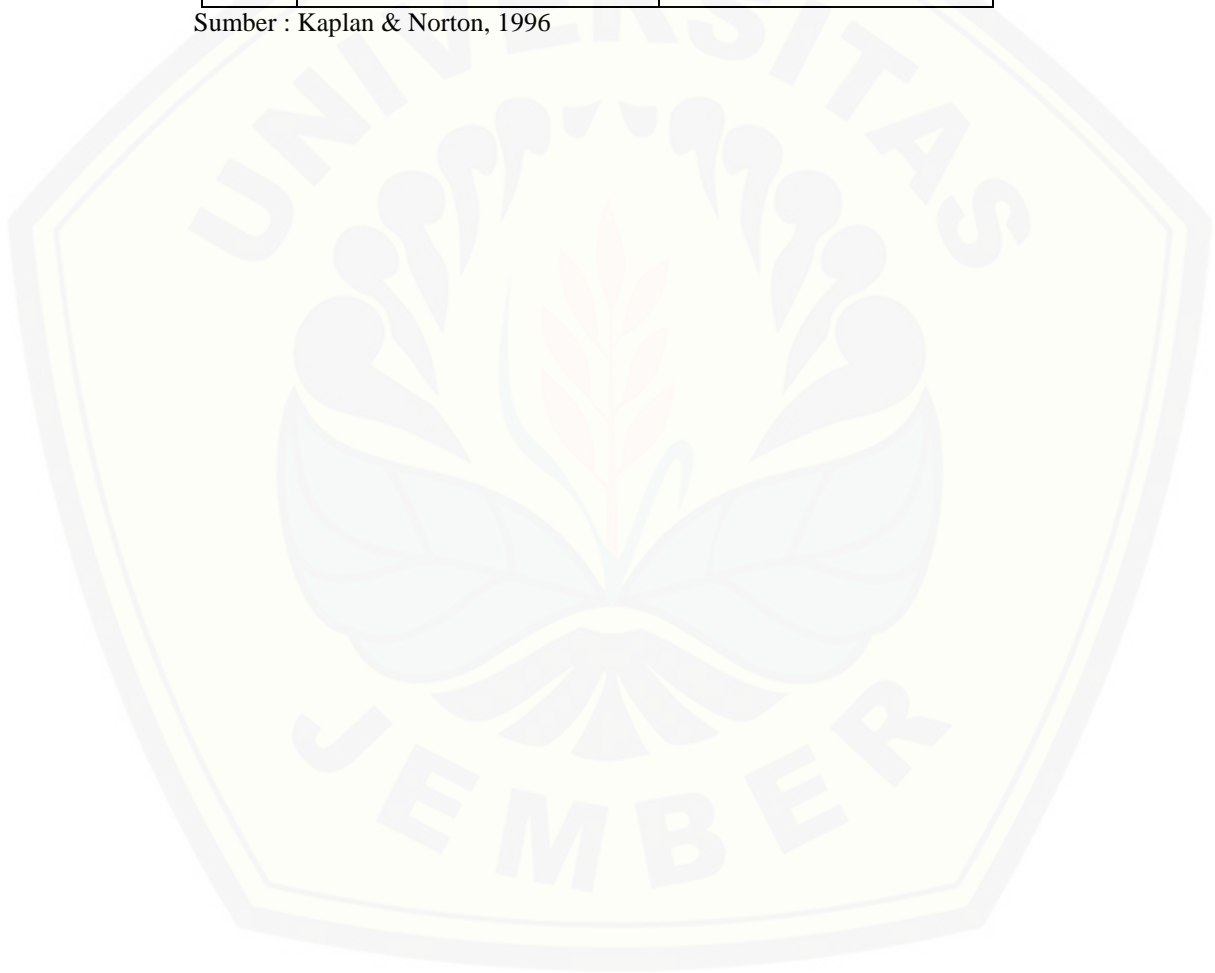
Berdasarkan kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang terdiri atas empat perspektif, maka perlu diberikan bobot nilai pada masing-masing perspektif. Pembobotan ini dilakukan untuk menunjukkan perbedaan masing-masing perspektif, dimana perspektif satu akan memiliki bobot yang tidak sama dengan yang lain. Namun demikian pada setiap perspektif dapat diketahui kinerjanya masing-masing.

Menurut Kaplan & Norton pembobotan sebagaimana yang diungkapkan dalam buku *The Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut.

Tabel 3.1 Pembobotan berdasarkan *balanced scorecard*

No.	Category	Weighting
1.	<i>Financial</i>	60%
2.	<i>Customers</i>	10%
3.	<i>Internal Business Process</i>	10%
4.	<i>Learning and Growth</i>	20%

Sumber : Kaplan & Norton, 1996



Bab 5

PENUTUP

5.1 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.

LAMPIRAN

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Tabel 1 Daftar Skor Penilaian Tingkat Retensi Pegawai

No.	Tingkat retensi pegawai	Skor(%)
1.	$0 < X \leq 20$	3,5
2.	$20 < X \leq 40$	2,8
3.	$40 < X \leq 60$	2,1
4.	$60 < X \leq 80$	1,4
5.	$80 < X \leq 100$	0,7
6.	$100 < X$	0

Tabel 2 Daftar Skor Penilaian Tingkat Produktivitas Pegawai

No.	Tingkat produktivitas pegawai	Skor(%)
1.	$4 < X \leq 5$	3,5
2.	$3 < X \leq 4$	2,8
3.	$2 < X \leq 3$	2,1
4.	$1 < X \leq 2$	1,4
5.	$0 < X \leq 1$	0,7
6.	$0 < X$	0

Tabel 3 Daftar Skor Penilaian Tingkat Komitmen Pegawai

No.	Tingkat kepuasan pegawai	Skor(%)
1.	$4,5 < X \leq 5$	10
2.	$4 < X \leq 4,5$	9
3.	$3,5 < X \leq 4$	7,5
4.	$3 < X \leq 3,5$	6
5.	$2,5 < X \leq 3$	4,5
6.	$2 < X \leq 2,5$	3
7.	$1,5 < X \leq 2$	1,5
8.	$1 < X \leq 1,5$	0

Tabel 4 Daftar Skor Penilaian Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

No.	Tingkat kepuasan pegawai	Skor(%)
1.	$4,5 < X \leq 5$	3
2.	$4 < X \leq 4,5$	2,6
3.	$3,5 < X \leq 4$	2,2
4.	$3 < X \leq 3,5$	1,8
5.	$2,5 < X \leq 3$	1,4
6.	$2 < X \leq 2,5$	1
7.	$1,5 < X \leq 2$	0,5
8.	$1 < X \leq 1,5$	0

Perspektif Proses Internal Bisnis

Tabel 5 Daftar Skor Penilaian Tingkat Produk Yang Inovatif

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu mampu memenuhi target	3
2.	Kadang mampu memenuhi target	2
3.	Kurang memenuhi target	1
4.	Tidak mampu memenuhi target	0

Tabel 6 Daftar Skor Penilaian Tingkat Proses Operasi yang Efisien

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu ada efisiensi	5
2.	Ada efisiensi	3
3.	Tidak ada efisiensi	1

Tabel 7 Daftar Skor Penilaian Tingkat Return

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Tidak ada return	2
2.	Ada return	1
3.	Banyak terjadi return	0

Perspektif pelanggan

Tabel 8 Daftar Skor Penilaian Tingkat Pertumbuhan Market Share

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu ada peningkatan	2
2.	Stabil	1
3.	Tidak ada peningkatan	0

Tabel 9 Daftar Skor Penilaian Tingkat Kepercayaan Pelanggan

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu ada peningkatan	2
2.	Stabil	1
3.	Tidak ada peningkatan	0

Tabel 10 Daftar Skor Penilaian Tingkat Quality Relationship With *Customer*

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu ada peningkatan	2
2.	Stabil	1
3.	Tidak ada peningkatan	0

Tabel 11 Daftar Skor Penilaian Tingkat Kepuasan Pelanggan

No.	Tingkat kepuasan pelanggan	Skor(%)
1.	$4,5 < X \leq 5$	4
2.	$4 < X \leq 4,5$	3,6
3.	$3,5 < X \leq 4$	3,2
4.	$3 < X \leq 3,5$	2,8
5.	$2,5 < X \leq 3$	2,2
6.	$2 < X \leq 2,5$	1,8
7.	$1,5 < X \leq 2$	1,4
8.	$1 < X \leq 1,5$	1

Perspektif Keuangan

Tabel 12 Daftar Skor Penilaian Tingkat Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan

No.	Kategori	Skor(%)
-----	----------	----------

1.	Selalu ada peningkatan	20
2.	Stabil	10
3.	Tidak ada peningkatan	0

Tabel 13 Daftar Skor Penilaian Tingkat Penghematan Biaya dan Peningkatan Produktivitas

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu ada peningkatan	20
2.	Stabil	10
3.	Tidak ada peningkatan	0

Tabel 14 Daftar Skor Penilaian Tingkat Pemanfaatan Aktiva atau Strategi Investasi

No.	Kategori	Skor(%)
1.	Selalu ada peningkatan	20
2.	Stabil	10
3.	Tidak ada peningkatan	0

Tabel 15 Daftar Skor Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Balanced Scorecard

No.	Tingkat skor	Kategori
1.	$80 < X \leq 100$	Sangat baik
2.	$60 < X \leq 80$	Baik
3.	$40 < X \leq 60$	Cukup baik
4.	$20 < X \leq 40$	Kurang baik
5	$0 < X \leq 20$	Tidak baik

Kuisiонер Tingkat Kemampuan Sistem Informasi

1. Bagaimana tingkat ketersediaan informasi yang anda butuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Jember:
 - a) Sangat tidak lengkap
 - b) Tidak lengkap
 - c) Biasa
 - d) Lengkap

- e) Sangat lengkap
2. Bagaimana tingkat kemudahan untuk memperoleh informasi yang anda butuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Jember:
- a) Sangat sulit
 - b) Sulit
 - c) Biasa
 - d) Mudah
 - e) Sangat mudah
3. Bagaimana tingkat keakuratan informasi yang anda butuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Jember:
- a) Sangat tidak akurat
 - b) Tidak akurat
 - c) Biasa
 - d) Akurat
 - e) Sangat akurat
4. Bagaimana tingkat lamanya waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi untuk melaksanakan tugas-tugas di PT. Pos Indonesia (Persero) cabang Jember:
- a) Sangat lama
 - b) Lama
 - c) Cukup
 - d) Cepat
 - e) Sangat cepat

Tingkat Jawaban :

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Tidak Puas

3 = Biasa

4 = Puas

5 = Sangat Puas

No	Pernyataan	Tingkat
----	------------	---------

		kepuasan				
		1	2	3	4	5
1	Adanya kesempatan untuk mengerahkan segenap kemampuan Anda dalam melaksanakan pekerjaan	1	2	3	4	5
2	Adanya kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan akan potensi Anda	1	2	3	4	5
3	Adanya aktivitas yang jelas bagi Anda dalam proses operasional di kantor	1	2	3	4	5
4	Adanya kesempatan bagi Anda untuk memperoleh kemajuan dalam karier	1	2	3	4	5
5	Adanya kewenangan yang proporsional dengan tugas dan tanggung jawab Anda	1	2	3	4	5
6	Adanya kebijakan yang jelas sebagai petunjuk bagi Anda dalam melaksanakan tugas	1	2	3	4	5
7	Adanya kompensasi yang memadai sesuai dengan posisi Anda	1	2	3	4	5
8	Adanya suasana yang kondusif di tempat kerja Anda	1	2	3	4	5
9	Adanya penghargaan atas daya kreasi Anda	1	2	3	4	5
10	Adanya independensi bagi Anda dalam melaksanakan tugas Anda	1	2	3	4	5
11	Adanya ketentuan yang jelas tentang penilaian prestasi Anda	1	2	3	4	5
12	Adanya penerimaan yang baik atas diri Anda dalam lingkungan kerja	1	2	3	4	5
13	Adanya tanggung jawab yang jelas pada Anda	1	2	3	4	5
14	Adanya rasa aman terhadap pelaksanaan pekerjaan Anda	1	2	3	4	5
15	Adanya kondisi yang kondusif bagi upaya sosialisasi di tempat kerja Anda	1	2	3	4	5
16	Adanya rasa bangga pada diri Anda bekerja di kantor tersebut	1	2	3	4	5
17	Adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan	1	2	3	4	5
18	Adanya bimbingan teknis yang diberikan atasan kepada bawahan	1	2	3	4	5
19	Adanya kesempatan untuk alih tugas sebagai upaya menghilangkan kebosanan pada diri Anda	1	2	3	4	5
20	Adanya kondisi kerja yang memadai bagi Anda	1	2	3	4	5

Efektivitas kerja :

- Apakah pekerjaan yang Bapak/Ibu selesaikan selalu sesuai dengan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan?
 - Sangat sesuai
 - Sesuai
 - Kurang sesuai
 - Tidak sesuai
 - Sangat Tidak sesuai
- Apakah Bapak/Ibu selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan?
 - Sangat sesuai
 - Sesuai
 - Kurang sesuai
 - Tidak sesuai
 - Sangat Tidak sesuai

3. Apakah Bapak/Ibu selalu mengkoscek ulang terhadap pekerjaan yang Bapak/Ibu lakukan?
 - a. Selalu
 - b. Biasa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
4. Apakah Bapak/Ibu selalu mengerjakan pekerjaan secara tertib?
 - a. Selalu
 - b. Biasa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
5. Apakah Bapak/Ibu dalam menyelesaikan pekerjaan selalu memenuhi tugas yang telah ditentukan?
 - a. Selalu
 - b. Biasa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
6. Apakah Bapak/Ibu selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jadwal yang ditentukan?
 - a. Selalu
 - b. Biasa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah

Efisiensi Kerja :

7. Apakah Bapak/Ibu selalu mencari cara yang paling mudah dalam menyelesaikan tugas pekerjaan?
 - a. Selalu
 - b. Biasa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
8. Apakah Bapak/Ibu selalu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat, dalam arti selesai sebelum waktu yang ditentukan?
 - a. Selalu
 - b. Biasa
 - c. Kadang-kadang
 - d. Jarang
 - e. Tidak pernah
9. Apakah Bapak/Ibu selalu berusaha menyelesaikan pekerjaan dengan mencurahkan segenap tenaga?

- a. Selalu
- b. Biasa
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah

10. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang sifatnya berurutan, apakah Bapak/Ibu selalu berusaha memperpendek jarak antara meja Bapak/Ibu dengan pegawai lain?

- a. Selalu
- b. Biasa
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah

11. Dalam menyelesaikan pekerjaan, apakah Bapak/Ibu selalu melakukan penghematan terhadap biaya yang tersedia?

- a. Selalu
- b. Biasa
- c. Kadang-kadang
- d. Jarang
- e. Tidak pernah

Tingkat Jawaban :

- 1 = Sangat Tidak Puas
- 2 = Tidak Puas
- 3 = Biasa
- 4 = Puas
- 5 = Sangat Puas

No	Pernyataan	Skor				
		1	2	3	4	5
1.	Adanya peralatan mutakhir/terbaru	1	2	3	4	5
2.	Adanya fasilitas fisik yang berdaya tarik	1	2	3	4	5
3.	Karyawan yang berpenampilan menarik	1	2	3	4	5
4.	Adanya sikap simpatik dan kesanggupan menenangkan Anda sewaktu ada masalah	1	2	3	4	5
5.	Adanya penyampaian jasa yang benar sejak awal	1	2	3	4	5
6.	Adanya kesepakatan waktu dalam merealisasikan sesuatu dengan janji	1	2	3	4	5

7.	Adanya pencatatan yang akurat dan bebas kesalahan	1	2	3	4	5
8.	Adanya informasi yang jelas tentang kepastian waktu penyampaian jasa	1	2	3	4	5
9.	Adanya layanan yang cepat dari karyawan	1	2	3	4	5
10.	Adanya karyawan layanan yang selalu siap membantu Anda	1	2	3	4	5
11.	Adanya karyawan yang tidak terlalu sibuk sehingga bisa menanggapi permintaan Anda	1	2	3	4	5
12.	Adanya karyawan yang terpercaya	1	2	3	4	5
13.	Adanya perasaan aman sewaktu mengadakan transaksi dengan karyawan	1	2	3	4	5
14.	Adanya sikap sopan dari karyawan pada Anda	1	2	3	4	5
15.	Adanya karyawan yang berpengatuhan luas sehingga dapat menjawab pertanyaan Anda	1	2	3	4	5
16.	Adanya waktu operasi yang cocok dan nyaman bagi Anda	1	2	3	4	5
17.	Adanya karyawan yang memberikan perhatian personal pada Anda	1	2	3	4	5
18.	Kantor pelayanan sungguh-sungguh memperhatikan kepentingan Anda	1	2	3	4	5