How to Cite:

Eka oktora. (2019). KINERJA PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG MANADO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. SEIKO : Journal of Management & Business, 3(1), 172 – 186.

KINERJA PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG MANADO DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

Performance of Pos Indonesia, Co.Ltd. Branch of Manado by using the Balanced Scorecard Approach

Fahri Eka Oktora

Email : Fahri@Stiemujahidin.Ac.Id

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mughidin Tolitoli

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado dengan pendekatan *balanced scorecard*. Lamanya waktu penelitian (khususnya pengumpulan data dan wawancara) selama dua minggu, yaitu pada tanggal 11 Juni sampai dengan 22 Juni 2019. Informan/responden dalam penelitian ini adalah Manajemen Kantor Pos Manado. Jenis penelitian ini adalah Penelitian Deskriptif. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* yang diterapkan dengan menggunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado secara keseluruhan adalah cukup atau berada pada kisaran rata-rata (4,67). Perspektif keuangan (4,00) memiliki skor yang terendah. Salah satu faktor pemicu rendahnya skor tersebut adalah sistem pengelolaan keuangan, khususnya penyusunan laporan keuangan, yang masih disentralisasikan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero). Dalam upaya meningkatkan nilai kepada pemegang saham, manajemen melaksanakan program *restructuring*.

Perspektif pelanggan (5,17) memiliki skor yang tertinggi sehingga menandakan bahwa pelayanan kebutuhan pelanggan merupakan prioritas pertama dan utama bagi manajemen Kantor Pos Manado. Beberapa langkah yang ditempuh oleh manajemen

dalam memberikan nilai kepada pelanggan mencakup: program menemukan kembali bisnis (*reinventing business*) dan restrukturisasi organisasi (*reorganisation*). Perspektif proses bisnis internal (4,70) menduduki urutan ke-3. Dalam mencapai peningkatan kinerja pada perspektif ini, manajemen melaksanakan program reposisi (*repositioning*) dan program rancang-bangun kembali (*reengineering*). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (4,88) menduduki urutan kedua. Untuk memenuhi upayanya dalam memberikan nilai kepada karyawan dan organisasi, manajemen menerapkan program pengukuran dengan benar (*rightsizing*) dan pengalokasian sumberdaya (*resource allocation*).

Kata kunci: "kinerja, *balanced scorecard*"

ABSTRACT

This research was aimed to know and to analyze the performance of Pos Indonesia, Co.Ltd by using the balanced scorecard approach. This research been performed at the Manado Post Office during two weeks, started from June, 11 until June, 22, 2019. The source of information or respondents are managers of Manado Post Office. This type of research is descriptive research. Method of analyzis used in this research is the Balanced Scorecard, which was applied by using the Analytic Hierarchy Process (AHP). The result of this research showed that the overall performance of Pos Indonesia, Co.Ltd is sufficient or in the average level (4,67). The financial perspective (4,00) was the lowest score. One of the management causing this low score is the financial system, especially the creation of financial statements that are still centralized at the head office of the company. In order to improve the value for stockholders, management implemented the restructuring program.

The customer perspective (5,17) has the highest score, this implies that customers are the first and main priority for the management. Several steps taken by management to give value to customers include: the reinventing business and the organizational restructuring program. The internal business process perspective (4,70) obtains the third position. In order to increase performance at this perspective, management implemented the repositioning and reengineering program. The learn and growth perspective achieves the second priority. In order to optimize employees and organization's value, the management of Manado Post Office applied the rightsizing program and resource allocation program.

Keywords: "performance, *balanced scorecard*"

PENDAHULUAN

Dalam tataran global, perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan *turbulent* karena meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua negara, termasuk Indonesia. Fenomena ini mengakibatkan pengukuran kinerja suatu perusahaan berada di tengah-tengah transformasi yang revolusioner sebab terjadi perubahan dari abad industri ke abad informasi. Selain itu, sistem pengukuran kinerja yang digunakan pada abad industri masih bersifat

tradisional dan didominasi oleh tolok ukur finansial, seperti *Return on Investment* (ROI), *Earning per Share* (EPS), dan *Economic Value Added* (EVA).

Munculnya abad informasi, khususnya dalam beberapa dekade terakhir abad kedua puluh, telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Oleh karena itu, sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan saat ini adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja tersebut, pihak manajemen dapat merumuskan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan terkini.

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang untuk pelanggan; pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, termasuk manajemen; dan proses bisnis internal (sistem) demi memperoleh hasil-hasil finansial yang memungkinkan pengembangan organisasi daripada sekadar mengelola *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek. Terdapat empat perspektif dari *Balanced Scorecard* yaitu: (1) perspektif finansial (*shareholders*—pemegang saham), (2) perspektif pelanggan (*customers*), (3) perspektif proses bisnis internal (*internal-business-process*), dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi (*learning and growth*).

Laba Kantor Pos Manado yang mengalami kecenderungan naik dan turun secara drastis dalam kurun waktu tahun 2002 sampai dengan tahun 2018 karena – sebagian besar– dipengaruhi oleh pesatnya kemajuan teknologi telekomunikasi. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka peneliti termotivasi untuk mencermati kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) secara komprehensif melalui perspektif *balanced scorecard*. Dengan demikian, kita dapat melihat kinerja suatu unit bisnis secara komprehensif (bukan hanya dari aspek-aspek keuangan saja), guna tercapainya proses keseimbangan (*balancing*) antara aset finansial dan aset non-finansial, sehingga diharapkan perusahaan mampu mencapai keuntungan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja adalah proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyelia langsungnya (Bacal, 2016).

Menurut Ruky (2012) istilah manajemen kinerja adalah ‘peng-Indonesia-an’ dari *Performance Management*. Sebuah program manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai berikut:

1. Ditinjau dari bunyi kalimatnya, manajemen kinerja ini berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan) untuk: “merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan”.
2. Karena program ini mencantumkan kata *management*, seluruh kegiatan yang dilakukan dalam sebuah ‘proses manajemen’ harus terjadi, dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, kemudian tahap pembuatan rencana, pengorganisasian, penggerakan/pengarahan dan akhirnya evaluasi atas hasilnya.
3. Secara teknis program ini memang harus dimulai dengan menetapkan tujuan dan sasaran yaitu “kinerja dalam bentuk apa dan yang seperti bagaimana” yang ingin dicapai? Karena yang menjadi obyek adalah kinerja manusia, maka bentuk yang paling umum tentunya adalah kinerja dalam bentuk ‘produktivitas’ sumber daya manusia.

Pengukuran Kinerja

Menurut Schermerhorn, Hunt, dan Osborn, kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan. Stolovitch dan Keeps mendefinisikan kinerja sebagai seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta (Rivai dan Basri, 2016). Pendapat lain menyatakan bahwa prestasi kerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang dianggap dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu (Bernardin dan Russel, 1993). Ukuran kinerja perusahaan didefinisikan sebagai angka atau kuantitas yang mengandung makna atau informasi tentang kinerja suatu perusahaan (Mossberg dalam Matilla dan Ahlqvist, 2001).

Model-model Penilaian Kinerja

Model-model penilaian kinerja terdiri dari (Rivai dan Basri, 2016):

1. Skala Peringkat (*Rating Scale*)
2. Daftar Pertanyaan (*Checklist*)
3. Metode dengan Pilihan Terarah (*Forced Choice Method*)

4. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Method*)
5. Metode Catatan Prestasi
6. Skala Peringkat Dikaitkan dengan Tingkah Laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale=BARS*)
7. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Method*)
8. Tes dan Observasi Prestasi Kerja (*Performance Test and Observation*)
9. Pendekatan Evaluasi Komparatif (*Comparative Evaluation Approach*)
 - a. Metode Peringkat
 - b. Distribusi Terkendali
 - c. Metode Alokasi Angka.

Balanced Scorecard

Menurut Atkinson dan Kaplan (2013) *Balanced Scorecard* adalah: "Suatu set dari target dan hasil kinerja yang digunakan sebagai pendekatan untuk mengukur kinerja yang diarahkan kepada gabungan faktor kritis dari tujuan organisasi." Sedangkan definisi lain menyatakan bahwa: "*Balanced Scorecard* adalah suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis." (Anthony dan Govindarajan, 2014)

Perspektif Finansial

Untuk membangun suatu *balanced scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Pemahaman mengenai perspektif finansial dalam manajemen *balanced scorecard* sangatlah penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial.

Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif *balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dari segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan. Kebutuhan spesifik pelanggan dapat didaftarkan melalui pemahaman yang tepat mengenai karakteristik pelanggan tersebut (Gaspersz, 2005).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menyajikan identifikasi terhadap faktor kritikal dalam proses internal yang memungkinkan perusahaan untuk (Wahyuni, dkk, 2005):

- (1) Menyajikan *value proportion* yang akan menarik dan mempertahankan konsumen di target segmen pasarnya;
- (2) Memuaskan harapan pemegang saham (*shareholder*) dalam mencapai keuntungan yang tinggi untuk perusahaan;

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal) dapat dicapai.

Analytic Hierarchy Process

The Analytic Hierarchy Process (AHP) memudahkan penilaian yang masuk akal dan memudahkan pencapaian suatu solusi optimal secara transparan. *The Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah teknik pengambilan keputusan secara matematis yang menggunakan pertimbangan antara aspek kualitatif dan aspek kuantitatif dalam keputusan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan pada Kantor Pos Manado. penelitian ini sebanyak 14 orang, terdiri dari seorang kepala kantor, seorang wakil kepala kantor, dan 12 orang manajer bagian. Lamanya waktu penelitian selama dua minggu, yaitu pada tanggal 11 Juni sampai dengan tanggal 22 Juni 2019.

HASIL PENELITIAN

1. Perhitungan Bobot Perspektif dan Kriteria

a. Perhitungan Bobot setiap Perspektif.

Perspektif Pelanggan	.278
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	.263	
Perspektif Proses Bisnis Internal	.262	
Perspektif Keuangan	.197	

Gambar 1. Urutan Prioritas dari Bobot Perspektif pada Tujuan Mengukur Kinerja Perusahaan berdasarkan *Balanced Scorecard*

Berdasarkan Gambar 2, Perspektif Pelanggan (0,278) menempati urutan pertama. Pada posisi kedua diikuti oleh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (0,263), posisi ketiga adalah Perspektif Proses Bisnis Internal (0,262), dan posisi keempat ditempati oleh Perspektif Keuangan (0,197).

b. Perhitungan Bobot Kriteria pada Perspektif Finansial.

Tingkat pengembalian investasi (ROI)	.632
Tingkat pengembalian modal (ROE)	.368	

Gambar 2. Urutan Prioritas dari Bobot Kriteria pada Perspektif Finansial

Berdasarkan Gambar 3, maka tingkat pengembalian investasi (*Return on Investment* - ROI) menempati prioritas pertama (0,632), kemudian di urutan kedua adalah tingkat pengembalian modal (*Return on Equity* – ROE) (0,368).

c. Perhitungan Bobot Kriteria pada Perspektif Pelanggan.

Kepuasan pelanggan	.402
Penerimaan/Retensi	.236	
Pangsa pasar	.204	
Pangsa rekening	.159	

Gambar 3. Urutan Prioritas dari Bobot Kriteria pada Perspektif Pelanggan

Berdasarkan Gambar 4 di atas, kepuasan pelanggan (*customer's satisfaction*) menempati prioritas pertama (0,402). Kemudian disusul oleh penerimaan pelanggan (*retention*) pada posisi kedua (0,236), pangsa pasar (*market share*) pada posisi ketiga (0,204) dan pangsa rekening (*account share*) pada posisi keempat (0,159) .

d. Perhitungan Bobot Kriteria pada Perspektif Proses Bisnis Internal.

Mutu	.408
Waktu tanggap/respons	.243	
Pengenalan produk baru	.181	
Biaya	.167	

Gambar 4. Urutan Prioritas dari Bobot Kriteria pada Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan Gambar 5, mutu (0,408) merupakan prioritas pertama bagi manajemen Kantor Pos Manado, kemudian disusul oleh waktu tanggap pada posisi kedua (0,243), posisi ketiga adalah pengenalan produk baru (0,181), dan pada urutan terakhir adalah biaya (0,167).

e. Perhitungan Bobot Kriteria pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Kepuasan kerja karyawan	.647
Ketersediaan sistem informasi	.353

Gambar 5. Urutan Prioritas dari Bobot Kriteria pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan Gambar 6, prioritas pertama Manajemen Kantor Pos Manado dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan adalah Kepuasan Kerja Karyawan/*Employee Satisfaction* (0,647) lalu disusul pada urutan kedua oleh Ketersediaan Sistem Informasi/*Information Systems Availability* (0,353).

2. Perhitungan Kinerja atau Skor Terbobot (*Weighted Score*)

a. Perhitungan Kinerja Setiap Perspektif.

Berikut ini penulis menyajikan ringkasan urutan kinerja atau skor terbobot (*weighted score*) empat perspektif dalam *balanced scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado berikut ini:

Tabel 1. Urutan Kinerja atau Skot Terbobot (*Weighted Score*) setiap Perspektif

Perspektif	Kinerja/ Skor Terbobot
Pelanggan (<i>Customer Perspective</i>)	5.17
Pembelajaran dan pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perspective</i>)	4.88
Proses Bisnis internal (<i>Internal Business Process's Perspective</i>)	4.70
Keuangan (<i>Financial Perspective</i>)	4.00

b. Perhitungan Kinerja Secara Keseluruhan (*Overall Performance*).

Penulis menghitung kinerja berdasarkan jawaban tiap responden dengan cara mengalikan bobot setiap perspektif dengan jumlah perkalian antara bobot dengan skor setiap kriteria. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Tabel 3. Dalam menghitung kinerja perusahaan secara keseluruhan (*overall performance*), penulis

menghitung rata-rata kinerja seluruh responden, sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4. Berdasarkan Tabel 4 dapat dilihat bahwa skor tertinggi adalah 6,18 (responden ke-6) dan skor terendah adalah 3,85 (responden ke-13). Kinerja Kantor Pos Manado secara keseluruhan diperoleh dari rata-rata skor terbobot (*weighted score*) seluruh responden dalam penelitian ini = 4,76.

Tabel 2. Rekapitulasi Kinerja atau Skor Terbobot pada setiap Perspektif

Responden	Perspektif								
	Keuangan		Pelanggan		Proses Bisnis Internal		Pembelajaran dan Pertumbuhan		Jumlah
	Bobot	Skor	Bobot	Skor	Bobot	Skor	Bobot	Skor	Bobot x Skor
1	0.086	4.00	0.333	4.87	0.291	4.00	0.291	5.00	4.59
2	0.124	4.00	0.230	6.34	0.468	6.17	0.178	6.75	6.04
3	0.250	4.00	0.250	5.00	0.250	4.89	0.250	3.17	4.26
4	0.489	4.00	0.230	6.00	0.140	5.99	0.140	6.00	5.02
5	0.080	4.00	0.425	4.61	0.282	3.55	0.213	5.00	4.34
6	0.124	4.00	0.411	6.44	0.128	6.61	0.337	6.50	6.18
7	0.100	4.00	0.403	5.68	0.219	5.62	0.279	5.00	5.32
8	0.250	4.00	0.250	4.75	0.250	4.00	0.250	5.00	4.44
9	0.250	4.00	0.250	4.63	0.250	3.00	0.250	4.00	3.91
10	0.378	4.00	0.230	4.42	0.230	4.39	0.161	3.00	4.02
11	0.330	4.00	0.330	4.60	0.230	4.86	0.109	4.00	4.39
12	0.081	4.00	0.071	5.54	0.231	5.00	0.617	6.00	5.57
13	0.250	4.00	0.250	4.38	0.250	3.00	0.250	4.00	3.85
Jumlah (<i>Sum</i>)									61.93
Rata-rata (<i>Average</i>)									4.76

PEMBAHASAN

1. Penentuan Bobot setiap Perspektif dan Kriteria

a. Penentuan bobot setiap perspektif pada tujuan (*goal/s*). Berdasarkan Gambar 5, Perspektif pelanggan merupakan prioritas utama Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. Pada urutan kedua, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang,

seperti dalam infrastruktur perusahaan (para karyawan, sistem, dan prosedur). Perspektif proses bisnis internal juga patut diperhitungkan dalam pengukuran kinerja karena – pada perspektif ini – para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan. Perspektif keuangan merupakan alat ukur kinerja yang telah digunakan sejak lahirnya kegiatan transaksi dalam kehidupan manusia.

b. Penentuan bobot kriteria pada perspektif finansial. Berdasarkan Gambar 6, *Return On Investment* (ROI), yang kadang-kadang disebut juga sebagai tingkat pengembalian aset (*return on assets = ROA*), merupakan ukuran yang sangat penting dalam melakukan pengukuran kinerja pada suatu perusahaan karena rasio ini mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan seluruh sumber dayanya. Pada urutan berikutnya, *Return on Equity* (ROE) patut pula dimasukkan sebagai atribut pengukuran kinerja. ROE merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri (*equity/net worth*), yang mengukur tingkat hasil pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan.

c. Penentuan bobot kriteria pada perspektif pelanggan. Berdasarkan Gambar 7, kepuasan pelanggan merupakan prioritas pertama bagi Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. Hal ini dilandasi oleh pemikiran bahwa ukuran kepuasan pelanggan dapat memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnis. Pada urutan prioritas kedua, penerimaan (*retention*) patut pula dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja sebab penerimaan merupakan cara yang disukai untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar.

Selanjutnya, pangsa pasar merupakan faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja sebab pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh suatu unit bisnis. Di urutan keempat, Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) memilih kriteria pangsa rekening sebagai salah satu atribut kinerja. Pangsa rekening sering pula disebut pangsa "dompet" pelanggan karena ukuran ini ditentukan oleh jumlah bisnis keseluruhan, yang telah diberikan oleh perusahaan dalam waktu tertentu.

d. Penentuan Bobot Kriteria pada Perspektif Proses Bisnis Internal. Berdasarkan Gambar 8, mutu merupakan prioritas pertama bagi Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado sebab mutu berkaitan langsung dengan kepuasan pelanggan. Waktu Tanggap juga merupakan salah satu atribut kinerja yang patut

diperhatikan karena banyak pelanggan memberi nilai tenggang waktu (*lead times*) yang singkat, yaitu diukur sebagai tenggang waktu dari saat mengajukan pesanan sampai ketika produk atau jasa tersebut diterima.

Pengenalan Produk Baru merupakan faktor penting pula dalam pengukuran kinerja karena dewasa ini banyak perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dari aliran produk dan jasa yang inovatif. Biaya merupakan prioritas terakhir dalam Perspektif Proses Bisnis Internal. Bila perusahaan mampu mengungguli para pesaing dalam hal biaya, maka kelangsungan hidup perusahaan akan terjamin.

e. Penentuan bobot kriteria pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan Gambar 9, kepuasan kerja karyawan memperoleh nilai tertinggi karena karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Ketersediaan sistem informasi juga merupakan faktor yang harus dipertimbangkan dalam pengukuran kinerja sebab jika ingin para karyawan bekerja dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Penentuan Kinerja atau Skor Terbobot (*Weighted Score*) setiap Perspektif

a. Perspektif keuangan. Berdasarkan Tabel 3, Perspektif Keuangan memiliki skor yang terendah diantara tujuan lainnya. Kenyataan ini bertentangan dengan teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000) bahwa laporan keuangan finansial periodik dan ukuran finansial harus terus memainkan peranan penting dalam mengingatkan para eksekutif bahwa peningkatan mutu, waktu tanggap, produktivitas, dan pengembangan produk baru adalah alat untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri. Peningkatan seperti ini hanya menguntungkan perusahaan jika dapat diterjemahkan ke dalam penjualan yang meningkat, penghematan pengeluaran operasi, atau pemanfaatan aktiva yang lebih baik.

Salah satu faktor pemicu rendahnya skor adalah sistem pengelolaan keuangan khususnya penyusunan laporan keuangan yang masih desentralisasikan pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero). Hal ini berakibat pada tidak terjadinya persaingan antar cabang dalam mengejar target finansial. Situasi yang kontras dialami bidang perbankan karena setiap pemimpin cabang dapat secara leluasa menyusun laporan keuangan (termasuk menghitung rasio-rasio keuangan) sendiri. Sebagai implikasinya, para pemimpin cabang berlomba-lomba mencapai target yang tertinggi guna penilaian kinerja finansial oleh dewan direksi (*top management*) Kantor Pusat.

b. Perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan memiliki skor tertinggi di antara perspektif lainnya. Hal ini menandakan bahwa pelayanan kebutuhan pelanggan merupakan prioritas pertama dan utama bagi Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. Pada hakikatnya, pemenuhan kebutuhan pelanggan yang dilakukan secara optimal akan berpengaruh secara langsung terhadap volume penjualan setiap periode. Peningkatan volume penjualan ini kemudian dapat memberikan kontribusi terhadap profitabilitas korporat (tujuan keuangan/*financial*).

Fenomena ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi (1998) bahwa dalam manajemen kontemporer, paradigma *customer value* memandang bahwa suatu organisasi akan dapat mempertahankan kelangsungan hidup dan memiliki kesempatan untuk berkembang, jika organisasi tersebut mampu memproduksi dan menyediakan produk dan jasa yang menghasilkan nilai (*value*) bagi pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal. Perspektif ini menempati urutan ketiga dalam pengukuran kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado. Implementasi perspektif proses bisnis internal direalisasikan dengan melakukan inovasi terhadap sistem bisnisnya, seperti: pencetakan perangko yang memuat foto pelanggan, pengiriman telegram dengan memanfaatkan jasa pesan pendek (*short message service*/SMS), serta bekerjasama dengan *Western Union* dalam melayani transfer dana baik dalam negeri maupun transfer ke negara lain.

Langkah yang telah ditempuh oleh Manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado telah sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000) bahwa dalam proses bisnis internal tidak hanya terfokus pada proses operasional saja, melainkan juga mengkombinasikannya dengan proses inovasi sebagai upaya peningkatan proses yang berjalan. Inovasi merupakan proses internal yang sangat penting dalam proses operasi sehari-hari.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Dalam upaya mencapai kinerja yang superior, manajemen pada umumnya membutuhkan investasi yang besar dalam sumber daya manusia dan sistem yang membentuk kapabilitas perusahaan. Investasi dalam sumber daya manusia dilaksanakan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan kepada para karyawan. Selain itu, manajemen juga harus menciptakan suasana kerja yang nyaman dan kondusif bagi para karyawan. Peningkatan kapabilitas sistem dalam perusahaan dapat teralisasi dengan terus memperbaharui (*up grade*) teknologi yang digunakan dari waktu ke waktu.

Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur—para pekerja, sistem, dan prosedur—jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja manajemen pada dasarnya telah sesuai dengan strategi yang telah mereka susun sebelumnya (*align*). Manajemen memprioritaskan pemberian nilai kepada pelanggan (perspektif pelanggan) dan karyawan organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Dengan demikian, manajemen telah mewujudkan visi PT. Pos Indonesia (Persero) yakni "menjadi perusahaan pos yang berkemampuan memberikan solusi terbaik dan menjadi pilihan utama *stakeholder* domestik maupun global dalam mewujudkan pengembangan bisnis dengan pola kemitraan yang didukung oleh sumber daya manusia yang unggul dan menjunjung tinggi nilai". Akan tetapi, manajemen harus tetap memberikan perhatian pula kepada perspektif proses bisnis internal dan perspektif keuangan sehingga diharapkan PT. Pos Indonesia (Persero) bukan hanya unggul dari sisi non-finansial, namun berjaya pula dalam hal finansial.

3. Penentuan Kinerja Secara Keseluruhan (*Overall Performance*)

Dalam menentukan predikat kinerja Kantor Pos Manado, maka penulis menggunakan kriteria sebagai berikut:

Tabel 2. Dasar Pengklasifikasian Kinerja

<i>Interval</i>	Predikat
1,00-1,99	Amat Sangat Buruk
2,01-2,99	Sangat Buruk
3,01-3,99	Buruk
4,01-4,99	Cukup
5,01-5,99	Baik
6,01-6,99	Sangat Baik
7,01-7,99	Amat Sangat Baik

Berdasarkan tabel 5, kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado = 4,76 termasuk dalam rentang nilai (*interval*) 4,00-4,99 atau dengan kata lain kinerja Kantor Pos Manado dikategorikan cukup.

SIMPULAN

1. Perspektif Pelanggan (dengan jumlah skor terbobot = 5,17) merupakan prioritas utama bagi manajemen Kantor Pos Manado. Manajemen berprinsip bahwa pemenuhan kebutuhan pelanggan secara optimal akan berdampak langsung terhadap volume penjualan sehingga secara tidak langsung dapat meningkatkan profitabilitas korporat.
2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (dengan jumlah skor terbobot = 4,88) menempati urutan kedua dalam atribut kinerja manajemen. Implementasi perspektif ini dilaksanakan dalam bentuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan (diklat) internal perusahaan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (dengan jumlah skor terbobot = 4,70) menempati urutan ketiga dalam atribut kinerja. Perusahaan telah melakukan beberapa inovasi produk dalam mencapai kinerja optimal dalam perspektif ini.
4. Perspektif Keuangan (dengan jumlah skor terbobot = 4,00) merupakan prioritas terendah dalam pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini disebabkan oleh sistem pengelolaan keuangan secara komprehensif masih dilakukan dengan sistem sentralisasi pada Kantor Pusat PT. Pos Indonesia (Persero), sehingga Kantor Pos Manado yang berstatus sebagai cabang hanya melakukan pencatatan secara sederhana dan bersifat rutin.

Kesimpulan di atas memberikan implikasi bahwa perspektif manajemen lebih mengutamakan kepuasan pelanggan dan peningkatan mutu karyawan, sementara bisnis dan keuangan merupakan perspektif yang sekunder. Selanjutnya, manajemen PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Manado merasa optimis atas masa depan perusahaan sehingga tetap meningkatkan kinerja pada masa mendatang.

REFERENSI :

- Anthony, R.N. dan V. Govindarajan. 2014. *Management Control System (International Edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Arikunto, Suharsimi. 2016. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Atkinson, Anthony A and Robert S. Kaplan. 2013. *Advanced Management Accounting*. 3rd Edition-Limited. New Jersey: Pearson Education.

- Bacal, Robert. 2016. Performance Management. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Bernardin, John H. and E.A. Russel. 1993. Human Resources Management: An Experiential Approach, Sixth Edition. New York: McGraw Hill Book Co.
- Gaspersz, V. 2005. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 2000. Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Alih Bahasa: P.R.Y. Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Matilla, P. and M. Ahlqvist. 2001. Performance Measurement in Entrepreneurial Organisations: An Empirical Study of Swedish Manufacturing Firms. Master Thesis in International Accounting and Finance, Graduate Business School, Goteborg University, Goteborg.
- Mulyadi. 1998. Total Quality Management. Yogyakarta: Aditya.
- Rivai, V. dan Mohd. Basri, A.F. 2016. Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Ruky, A. 2012. Sistem Manajemen Kinerja (Performance Management System): Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima). Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, E., Tomo, dan H.N.S. Tangkilisan. 2005. Balanced Scorecard untuk Manajemen Publik (Edisi 2004/2005). Yogyakarta: Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia (YPAPI).