

ABSTRACT

To the face a revolutionary transformation in information age competition, a method of performance measurement that can accurately and comprehensively assess the company's performance is essentially needed. In this case the method which can be used is the Balanced Scorecard. The objective of the Balanced Scorecard method is to measure the performance of the company from four perspectives, namely: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective.

The researcher conducted the research on PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 using the data from 2009-2011 to analyze the financial perspective, while for other perspectives using company data and calculation of questionnaires distributed to employees and customers of PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000.

The results of the research reveals that the overall performance of PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 is good enough, it is indicated by the value generated from the respective scorecards of each perspective. The conclusion that can be derived through the analysis is that the Balanced Scorecard is one of the best methods in measuring the performance of the company, since the Balanced Scorecard raises the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, such as aspects of human resources, systems used in a corporation, operational processes, and aspects of customer satisfaction, so that the measurement results of the Balanced Scorecard is more accurate. Accurate performance measurement is very important for management, both in the process of planning, decision making, and controlling, and in realizing the vision and mission of the corporation.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers Perspective , Internal Business Process Perspective, Learnings and growth Perspective.*

ABSTRAK

Dalam menghadapi transformasi yang revolusioner pada persaingan abad informasi, dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan penggunaan metode *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

Penulis melakukan pengukuran pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 dengan menggunakan data tahun 2009-2011 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan dan pelanggan PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 pada tahun berjalan.

Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif. Kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu metode terbaik dalam melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Kata – kata kunci : *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
SURAT PENGESAHAN KEASLIAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN PUBLIKASI LAPORAN PENELITIAN	iv
KATA PENGANTAR	v
<i>ABSTRACT</i>	ix
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Sistematika Penulisan	8

BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN	10
2.1 Kinerja dan Pengukuran Kinerja	10
2.1.1 Kinerja	10
2.1.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan	11
2.1.3 Ukuran Kinerja	12
2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	14
2.1.5 Tujuan Pengukuran Kinerja	16
2.1.6 Persyaratan Pengukuran Kinerja	17
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2.2 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.2.3 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	32
2.2.4 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.3 Definisi BUMN	35
2.4 Manfaat BUMN	35
2.5 Definisi Perusahaan Perseroan (Persero)	36
2.6 Pengertian Jasa	36
2.7 Karakteristik Jasa	37
2.8 Jasa Pos	38
2.9 Kerangka Pemikiran	39
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 42
3.1 Objek Penelitian	42

3.2 Jenis dan Sumber Data	42
3.2.1 Jenis Data	42
3.2.2 Sumber Data	43
3.3 Metode Pengumpulan Data	44
3.4 Populasi dan Sampel	45
3.5 Metode Analisis	46
3.6 Definisi Operasionan Variabel	47
3.7 Pengukuran Data	49
3.7.1 Persperktif Keuangan	49
3.7.2 Persperktif Pelanggan	50
3.7.3 Persperktif Proses Bisnis Internal	52
3.7.4 Persperktif Pembelajaran dan Pertumbuhan	53
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	 56
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	56
4.1.1 Sejarah Singkat PT Pos Indonesia (Persero)	56
4.1.2 Visi, Misi, dan Moto PT Pos Indonesia (Persero)	58
4.1.3 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000	59
4.1.4 Layanan PT Pos Indonesia (Persero)	60
4.2 Analisis Data	65
4.2.1 Pengukuran Perspektif Keuangan	65
4.2.2 Pengukuran Perspektif Pelanggan	69
4.2.3 Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal	75

4.2.4 Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	79
4.3 <i>Balanced Scorecard</i> PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000	87
 BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	91
5.1 Kesimpulan	91
5.2 Keterbatasan dan Saran	93
DAFTAR PUSTAKA	96
LAMPIRAN	98
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	127

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Kerja dalam <i>Balanced Scorecard</i>	19
Gambar 2.2 Hubungan Sebab-Akibat dalam <i>Balanced Scorecard</i>	22
Gambar 2.3 Perspektif Pelanggan : Tolok Ukur Utama	25
Gambar 2.4 Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai	29
Gambar 2.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Kerangka Kerja	32
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran.....	41
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 .	59

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel.....	48
Tabel 3.2 Skala <i>Likert</i>	51
Tabel 3.3 Skala <i>Likert</i>	54
Tabel 4.1 Pertumbuhan Pendapatan Operasi Periode 2009-2011	65
Tabel 4.2 Rasio Efisiensi Periode 2009-2011	67
Tabel 4.3 Pertumbuhan Laba Periode 2009-2011	68
Tabel 4.4 Data Pelanggan Tetap Baru Periode 2009-2011	70
Tabel 4.5 Tingkat Akuisisi Pelanggan Tetap Baru Periode 2009-2011	71
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Data Kuesioner Kepuasan Pelanggan.....	73
Tabel 4.7 Tingkat Komplain Pelanggan Periode 2009-2011	78
Tabel 4.8 Komposisi SDM Periode 2009-2011	80
Tabel 4.9 Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja Periode 2009-2011	80
Tabel 4.10 Tingkat Absensi Karyawan Periode 2009-2011.....	81
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas Data Kuesioner Kepuasan Karyawan.....	83
Tabel 4.12 Rangkuman Pengukuran Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Periode 200-2010)	87
Tabel 4.13 Rangkuman Pengukuran Kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Bandung 40000 Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Periode 2010-201...	88

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Anggaran Dan Realisasi Pendapatan Dan Biaya	99
Lampiran 2 Perhitungan Perspektif Keuangan	102
Lampiran 3 Perhitungan Perspektif Pelanggan	104
Lampiran 4 Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan	105
Lampiran 5 Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Pelanggan	108
Lampiran 6 Tabulasi Hasil Kuesioner	109
Lampiran 7 Perhitungan Perspektif Proses Bisnis Internal	115
Lampiran 8 Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	116
Lampiran 9 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	118
Lampiran 10 Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan	121
Lampiran 11 Kuesioner Kepuasan Pelanggan dan Karyawan	122