ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENGEMBANGAN USAHA PADA PT. POS INDONESIA DIVISI REGIONAL V BANDUNG JAWA BARAT

Analysis Of Implementation Balanced Scorecard And Influence On Business Development At PT. Pos Indonesia Divisi Regional V Bandung Jawa Barat

Disusun Oleh :

Mega Chyntiya Putri (21105815)

UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA

ABSTRACT

. Changes that occur in the business environment has encouraged companies to reevaluate how they manage their business so they can compete and generate income as they have targeted. Companies in the new business environment, not only can rely on one single performance measure only, but companies need to monitor various aspects of performance measurement in order to achieve competitive advantage in the future. To that end, Robert S. Kaplan and David P Norton has introduced a balanced scorecard that is one of the alternative concepts to meet the needs of an integrated performance measurement system.

In this study, the authors compile thesis " Analysis Of ImplementationBalancedScorecard And Influence On Business Development At PT. Pos Indonesia Divisi Regional V BandungJawa Barat " The purpose of this study is to determine how much influence the implementation of balanced scorecards as a tool to measure corporate performance against business development objectives. In assembles this thesis, the author uses descriptive analysis and verification approach.

PT. Post a freight forwarding companies are located in Jl. Pahlawan No. 87 Bandung. From the above test result is known that the application of balanced scorecard and its influence on business development, is the conclusion from the calculation of multiple linear regression correlation coefficient, Regression and correlation coefficients of determination stating that the effect of balanced scorecard on the magnitude of Business Development at PT Pos Indonesia is low that is equal to 0.266 and 7.19% of Business Development is influenced by the balanced scorecard. The existence of errors or other variables that affect business development at 92.81%. This means that there are other variables that support a balanced scorecard perspective other than the effect on business development.

Keywords: Balanced Scorecard, Business Development.

1. PENDAHULUAN

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa khususnya dibidang pelayanan jasa pos bagi masyarakat yang salah satunya pengiriman surat, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan jasa tersebut. Pada perusahaan besar seperti PT. Pos Indonesia (Persero) tentu ruang lingkup dan aktivitas perusahaan sangat luas dan kompleks, karena jumlah

karyawan dan volume kegiatan perusahaan semakin lama semakin besar. Dengan luasnya aktivitas perusahaan, pemimpin perusahaan tentu tidak akan bisa untuk mengelola, mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan, karena terbatasnya kemampuan pimpinan.

Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur atau jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujud menjadi jauh menentukan dari pada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Maka PT. Pos Inndonesia mencoba menerapkan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengembangkan usahanya. Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla, (2000:3).

Balanced scorecard akan memberi dampak besar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Selain dapat dinilai dengan kualitatif perspektif *balanced scorecard* juga dapat dinilai dengan kuantitatif yaitu dengan menggunakan rumus sebagi berikut: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan rumus *Employee Turnove*, perspektif proses bisnis internal, menggunakan rumus *Yield Rate*, perspektif pelanggan, menggunakan rumus *Customer Retention*, dan perspektif keuangan dengan menggunakan rumus *Net Profit Income*.

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah terdapat penerapan *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.

Adapun kegunaan penelitian ini adalah dapat bermanfaat baik secara teoritis maupun secara praktis sebagai bahan masukan khususnya mengenai *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat di masa yang akan datang.

2. KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

Menurut Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:8), "Mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan yang efektif dan "seimbang" (*Balanced*) dalam mengukur kinerja strategik perusahaan. Pendekatan tersebut terdiri dari empat perspektif yaitu: *financial, customer, internal business process and learning and growth*."

Balanced Scorecard mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkap berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior. *Balanced Scorecard* adalah metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, penilaian kinerja ber basis *Balanced Scorecard* penilaina

kinerja yang diukur secara komperhensip, tidak hanya terbatas pada kinerja perspektif keuangan, namun meluas ke kinerja perspektif konsumen. Proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Suryana, (2004), menyatakan bahwa, "pengembangan usaha adalah perluasan cakupan usaha. Tulisan ini akan menjelaskan mengenai teknik pengembangan usaha melalui perluasan cakupan usaha."

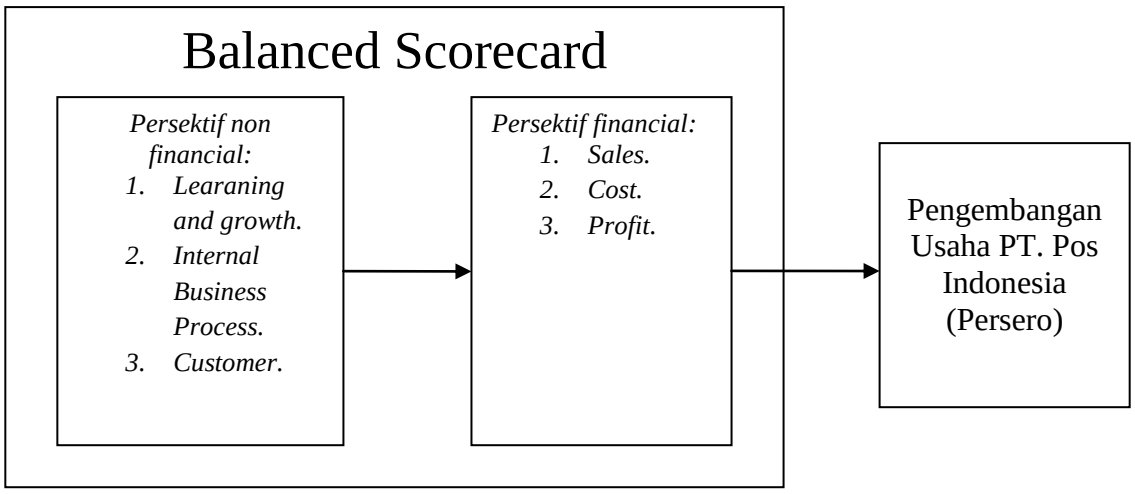
Pengembangan usaha adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan seluruh kinerja perusahaan.Pengembangan usaha melibatkan mengevaluasi sebuah bisnis dan kemudian menyadari potensi penuh, dengan menggunakan alat-alat seperti:

1. Pemasaran.
2. Informasi manajemen.
3. Pelayanan pelanggan.

Setiap pendirian usaha perusahaan maupun pengembangan unit-unit usaha terjadi akibat adanya tuntutan masyarakat yang ingin mengguanakan barang atau jasa yang diproduksi. Sejalan dengan tuntutan tersebut, maka dibentuk sebuah badan usaha.

Ihayaul, Ulum (2009:135), pengembangan usaha pada *Balanced Scorecard* menekankan pada *competitive advantage* atau perspektif strategi yang berfokus pada hubungan eksternal. Pertumbuhan dan profit meningkat dari kompetisi dan penentuan posisis pasar. Hali ini membuat pasar lebih penting daripada produksi, yang karenanya harus berubah mengikuti perubahan kondisi pasar.

Sekema Kerangka Pemikiran



Berdasarkan uraian di atas, hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

"Jika *Balanced Scorecard* memadai, maka pengembangan usaha akan baik".

3. OBJEK DAN METODE PENELITIAN

Objek dari penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* dan pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat. Metode dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Adapun teknik pengumpulan data yang akan diteliti terdiri dari berbagai sumber yaitu dilakukan dengan cara:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

   Yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung di perusahaan yang menjadi objek penelitian, dengan tujuan untuk mendapatkan data mengenai Laporan Keuangan Tahunan perusahaan dan data pendukung lainnya. Data yang diperoleh merupakan data primer yang diperoleh dengan cara observasi (pengamatan langsung) dan *interview* (wawancara).

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

   Penelitian kepustakaan dilakukan sebagai usaha guna memperoleh data yang bersifat teori sebagai pembanding dengan data penelitian yang diperoleh. Data tersebut dapat diperoleh dari *literature*, catatan kuliah serta tulisan lain yang berhubungan dengan penelitian. Jenis data yang diperlukan dalam penelitian ini dibagi dalam dua jenis, yaitu data primer (data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti) dan data sekunder (data yang berfungsi sebagai pelengkap data primer).

Untuk meneliti bagaimana peranan audit manajemen dalam meningkatkan efektivitas pemberian kredit ada dua operasionalisasi variabel dalam penelitian ini. Variabel, konsep variabel, indikator, dan skala pengukuran yang digunakan baik untuk variabel X maupun variabel Y dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Variabel	Konsep Variabel	Demensi	Indikator	Skala
Independen (X) *Balanced Scorecard*	*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif. Sumber : Kaplan dan Norton (2002:22)	**1.** Prestektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perspective)* a. Kemampuan karyawan b. Sistem informasi karyawan Motivasi, pemeberdayaan dan keserasian.	*Employee Turnover*: Jumlah Karyawan Yang Keluar x100% Jumlah Karyawan	Rasio
		2. Prestektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)* a. Proses inovasi b. Proses oprasional c. Proses layanan purna jual	*Yield Rate* : *Activity capasity* x 100% *Maximum capacity*	
		3. Prestektif pelanggan *(customer perspective)* a. Segmen pasar b. Retensi pelanggan c. Akuisisi pelanggan d. Kepusan pelanggan d. jual	*Customer Retention* : Jumlah Pelanggan Lama x 100% Jumlah Pelanggan	

Dependen (Y) Pengembangan Usaha	Pengembangan usaha adalah perluasan cakupan usaha dengan mengembangkan jenis usaha baru dan wilayah usaha baru, serta jenis produk barang dan jasa baru yang bervariasi jenisnya. Sumber: Ulum,Ihyaul (2009:135)	**4.** Prestektif keuangan *(financial perspective)* *Net Profit Margin*	Net Profit Margin : Laba bersih x 100% Penjualan *Retained Eraning*	Rasio

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua data yang bersangkutan dengan penelitian ini pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat, dari divisi SDM, divisi pemasaran, divisi keuangan dan divisi peralatan. Karena jumlah populasi dan sampel sama, selama 5 tahun, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh. Sampling Jenuh adalah Teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering dilakukan bila jumlah populasi relatif kecil, kurang dari 30 orang (Sugiono : 2008).

Metode Analisis

1. Analisis Regresi Berganda.
2. Analisis Korelasi Bergandung.
3. Koefisien Determinasi.

Rancangan Pengujian Hipotesis

1. Menentukan Hipotesis Statistik

   Ho : ρ = 0 Tidak terdapat penerapan *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap penembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.

   Ha : ρ ≠ 0 Terdapat penerapan *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap penembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.

2. Penetapan Tingkat Signifikansi

   α = 0,05 dengan drajat kebebasan dk=n-2

3. Uji Hipotesis uji "F"

   Kriteria :

   a. $F_{hitung} \geq F_{tabel}$ maka H0 ditolak yang artinya adanya korelasi/signifikan antara besar BSc terhadap Pengembangan Usaha.

b. $F_{hitung} < F_{tabel}$maka H0 diterima yang artinya tidak adanya korelasi/ tidak signifikan antara BSC terhadap Pengembangan Usaha.

4. Menggambarkan daerah Penerimaan dan Penolakan

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis statistik dari penelitan ini dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dengan menggunakan Rumus :

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4$$

Hasil output dari pengolahan data menggunakan program *SPSS versi 15.0 for Windows* adalah sebagai berikut, Persamaan diatas dapat juga diperoleh secara lebih mudah jika menggunakan *software* SPSS. Dengan menggunakan *Microsoft Office Exel 2007* maka akan diperoleh persamaan Regresi Linier seperti persamaan diatas dengan nilai-nilai koefisien $b_1, b_2, b_3, b_4,$ dan b_5 yang terdapat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.16
Koefisisen Regresi Linier $a, b_1, b_2, b_3, b_4,$ dan b_5
dengan menggunakan SPSS 18

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-66.922	.000		.	.
	Pembelajaran	1.174	.000	.302	.	.
	Internal	.778	.000	1.075	.	.
	Pelanggan	-.084	.000	-.597	.	.
	Keuangan	-.037	.000	-.067	.	.

a. Dependent Variable: Pengembangan_Usaha

Diperoleh keeratan hubungan antara variabel penelitian yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi variabel-variabel Balanced Scorecard dengan pengembangan usaha.

Langgkah selanjutnya adalah untuk dapat mengetahui keterkaitan antara masing-masing *Balanced Scorecard* terhadap Pengembangan Usaha, sehingga persamaan simultan sebagai berikut:

$$R = \frac{b_1\sum\sum x_1y + b_2\sum\sum x_2y + b_3\sum\sum x_2y + b_3\sum\sum x_3y + b_4\sum\sum x_4y}{\sum\sum y^2}$$
$$= \frac{1.174(-0.17052) + 0.778(13.02782) + (-0.084)(-17.46908) + (-0.037)(-9.57682)}{11.75592}$$
$$= 0.266$$

Maka dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa keterkaitan antara Balanced Scorecard dengan Pengembangan Usaha Pada PT. Pos Indonesia Divisi Wilayah V Bandung Jawa Barat dengan nilai 0.266, maka mempunyai artia keterkaitan Balanced Scorecard dengan Pengembangan Usaha adalah rendah.

2. Analisis Korelasi Ganda

$$R = \frac{b_1 \sum\sum x_1 y + b_2 \sum\sum x_2 y + b_3 \sum\sum x_2 y + b_3 \sum\sum x_3 y + b_4 \sum\sum x_4 y}{\sum\sum y^2}$$
$$= \frac{1.174(-0.17052) + 0.778(13.02782) + (-0.084)(-17.46908) + (-0.037)(-9.57682)}{11.75592}$$
$$= 0.266$$

Perbedaan antara metode Regresi Linier Empat Prediktor dengan metode Korelasi Berganda adalah pada tujuannya. Regresi Linier bertujuan untuk mengetahui keterkaitan antara BSC dengan Pengembangan Usaha secara umum sehingga kita dapat menafsirkan apa yang akan terjadi kepada besar Pengembangan Usaha jika nilai BSC berubah, adapun metode Korelasi Berganda bertujuan untuk mengetahui seberapa terkaitnya BSC terhadap Pengembangan Usaha dimana nilai keterkaitannya disebut sebagai nilai signifikansi seperti yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.17
Interval taraf signifikansi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,000	Sangat kuat

Sehingga dengan membandingan nilai Korelasi Berganda yang didapat dengan tabel 4.17 maka dapat disimpulkan bahwa keterkaitan antara BSC terhadap Pengembangan Usaha pada PT Pos Indonesia adalah bersifat **Rendah.**

Kita juga dapat mengetahui keterkaitan antara variable-variabel dalam BSC terhadap Pengembangan Usaha dengan menggunakan *software SPSS for Windows versi 18*. Dimana hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.18
Korelasi antara berbagai variable BSC terhadap Pengembangan Usaha pada PT Pos Indonesia

		x1	x2	x3	x4	y
x1	Pearson Correlation	1	-.183	.259	.100	-.056
	Sig. (2-tailed)		.768	.674	.873	.928
	N	5	5	5	5	5
x2	Pearson Correlation	-.183	1	.348	.138	.803
	Sig. (2-tailed)	.768		.566	.825	.102
	N	5	5	5	5	5
x3	Pearson Correlation	.259	.348	1	.934*	-.208
	Sig. (2-tailed)	.674	.566		.020	.737
	N	5	5	5	5	5
x4	Pearson Correlation	.100	.138	.934*	1	-.447
	Sig. (2-tailed)	.873	.825	.020		.451
	N	5	5	5	5	5
y	Pearson Correlation	-.056	.803	-.208	-.447	1
	Sig. (2-tailed)	.928	.102	.737	.451	
	N	5	5	5	5	5

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. Analisis Koefisien Determinasi

Dengan Menggunakan Humus :

$Kd = r_s^2$ x 100%

Diperoleh koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$KD = R^2 \text{x} 100\%$$
$$= (0{,}266)^2 \text{x} 100\%$$
$$= 7{,}08\%$$

Pengertian dari nilai $KD = 7{,}19\%$menyatakan bahwa sebesar 7,19% besar Pengembangan Usaha ditentukan oleh BSc dan ada variabel-variabel lain selain BSc yang menjadi penentu besarnya Pengembangan Usaha yaitu sebesar 92,81%. Adanya *error* atau variabel lain yang mempengaruhi pengembangan usaha sebesar 92.81%. Artinya ada variabel lain yang mendukung selain prespektif *Balanced Scorecard* yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha. Misalnya visi dan misi perusaan yang lebih baik, sebagai landasan dalam melaksanakan bisnis perusahaan, yang diyakini dan diimplementasikan oleh seluruh karyawan perusahaan. Untuk itu perlu ada kajian penelitian lebih lanjut untuk meneliti tersebut.

3. Uji Stasistik

Dengan Menggunakan Rumus :

denga menggunakan persamaan diatas maka dapat diperoleh bahwa:

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$
$$= \frac{(0.268)^2(5-4-1)}{4[1-(0.268)^2]}$$
$$= 0$$

Sedangkan F tabel dapat diperoleh dari tabel F dimana nilainya selalu lebih besar dari nol. Adapun ketentuan uji F adalah sebagai berikut:

1. Jika F hitung lebih besar atau sama dengan dari F tabel maka hipotesis diterima yang artinya terdapat keterkaitan antara BSC dengan Pengembangan Usaha.
2. Jika F hitung lebih kecil dari F tabel maka hipotesis ditolak yang artinya tidak terdapat keterkaitan antara BSc dengan Pengembangan Usaha.

Dikarenakan nilai F hitung kurang dari F tabel maka hipotesis penelitian ditolak atau dengan kata lain tidak terdapat keterkaitan antara BSC terhadap Pengembangan Usaha PT Pos Indonesia.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengaruh peranan *Balanced scorecard* terhadap kinerja karyawan yang diterapkan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Kantor Wilayah V Bandung Jawa Barat maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Wilayah V Bandung Jawa Barat belum optimal. Hal ini terlihat dengan adanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif proses bisnis internal perspektif pelanggan serta perspektif keuangan, dalam penelitian ini di jelaskan bahwa keempat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut menunjukan tidak terjadi korelasi yang sangat tinggi dengan pengembangan usaha

2. Meskipun PT. Pos Indonesia sudah sangat lama mengelola layanan pengiriman barang, namun dalam bisnis logistik PT. Pos Indonesia masih merupakan pemain baru. Kompetitor utama dalam bisnis ini adalah perusahaan-perusahaan multinasional (MNC), sehingga memiliki kemampuan sumber daya keuangan dan teknologi serta dukungan *network* yang sangat kuat. Pengembangan layanan pengiriman barang ke bisnis logistik, memerlukan investasi yang cukup besar dan dalam kondisi perusahaan seperti saat ini sulit mengembangkan bisnis atau usaha ini tanpa melakukan aliansi strategis dengan perusahaan lain.
3. PT. Pos Indonesia menghadapi persaingan yang sangat tajam dengan perusahan-perusahan sejenis lainnya, disamping itu PT. Pos Indonesia harus bersaing dengan produk teknologi. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* perusahaan akan memperoleh kinerja perusahaan yang yang baik untuk menunjang pengembangan usahanya.

Berdasarkan penelitian dan kesimpulan di atas, penulis mencoba memberikan masukan maupun kritik yaitu sebagai berikut :

1. Penilaian terhadap pelaksanaan *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia dinilai belum optimal, harus lebih ditingkatkan dengan keempat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan,pelanggan internal bisnis proses serta pembelajaran dan pertumbuhan harus lebih ditingkatkan agar penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia dapat meningkatkan kemampuan kinerja perusahaan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.
2. Pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia harus banyak membuat inovasi untuk membuat produk-produk baru yang tidak kalah bersaing, agar perusahaan dapat bersaing dengan pesaing lainnya. Lebih memaksimalkan pelayanan dan mengembangkan usaha agar konsumen tetap loyal pada perusahaan dan pendapatan perusahaan meningkat sehingga retained earning perusahaan juga meningkat. Maka perusahaan harus banyak mengadakan pelatihan bagi karyawannya agar lebih berkualitas dan membuat inovasi produk.
3. pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* yang belum optimal pada PT. Pos Indonesia harus lebih di terapkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memper kuat visi dan misi perusahaan untuk memberikan pelayanan yang lebih baik pada konsumennya.

6. DAFTAR PUSTAKA

Kaplan, Robert S, dan Norton ,David P, 2000, *Balanced Scorecard, Manterjemahkan Strategi Menjadi Aksi,* Alih Bahasa: Peter R, Yosi Pasla, (2000), Erlangga, Jakarta.

Ulum, Ihayul. 2009. *Iantelektual Kapital konsep dan Tujuan Empiris*: Graha Ilmu.

Amin, widjaja Tunggal. 2009. *Poko-poko Balanced Scorecard*. Harvindo, Jakarta.

Sugiyono, 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.

Suryana, 2004, *Evaluasi & pengembangan usaha*. Direktorat Pendidikan