BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1.1 Sejarah Perusahaan PT Pos Indonesia

A. Masa Kompeni Bataafsche Republik (1700-1808)

Pada permulaan masa penjajahan, pengiriman surat dilakukan melalui laut yang diangkut perahu berukuran besar yang berlayar tanpa jadwal yang tetap. Pada masa itu, pengiriman surat melalui darat belum dapat dilakukan karena masih banyak daerah yang menjadi wilayah kekuasaan kerajaan-kerajaan Indonesia pada waktu itu. Pada tahun 1575, pengiriman surat berjalan dengan teratur sebanyak dua minggu sekali antara Batavia, Cirebon, Tegal, Bandung. Kantor pusat pertama didirikan di Jakarta tanggal 26 Agustus 1746 oleh Gubernur Jendral G. W. Van Imhoff.

B. Masa Pemerintahan Inggris (1800-1816)

Pada permulaan masa pemerintah Inggris, Rafless sebagai Luinant Government, tidak terjadi penambahan-penambahan di dalam peraturan-peraturan pos. kemudian pada tanggal 9 Maret 1813 dikeluarkan peraturan baru yang disebut "**Regulation For The Post Establishment on Island Of Java".**

C. Masa Pemerintahan Belanda (1816-1942)

Pada masa pemerintahan Belanda, pengantar pos menggunakan kuda dan kereta pada masa Deandels. Tetapi pengantar pos bukanlah lagi monopoli

pemerintah karena raja mengatur urusan posnya sendiri pada periode ini perkembangan pos telah mengukir perkembangan baru, tepatnya pada tahun 1940 **Sir Rowland Hill** dari Inggris mengusulkan untuk persamaan tarif yang disebut ***"Penny Pos"*** yaitu Penny untuk tiap-tiap surat dalam negeri. Penny Pos ini merupakan perangko pertama yang diciptakan oleh **Sir Rowland Hill** dengan nama ***"The Black Penny"*** yaitu perangko bergambar **Ratu EliZabeth** dengan tulisan ***"One Penny".***

D. Masa Pemerintahan Jepang (1942-1945)

Pada masa ini, tidak terdapat perkembangan yang berarti dalam bidang pos. Pada waktu itu Jepang memasuki Hindia Belanda, beberapa peralatan komunikasi radio diungsikan yang tidak sempat terbawa langsung dikuasai oleh Jepang. Adapun metode pengiriman dan penerimaan surat-surat dilakukan dengan dua tulisan latin dan katana.

Dalam organisasi diadakan perubahan sedemikian rupa, sehingga administrasi keuangan dipegang oleh pemerintahan Jepang. Sedangkan penyelenggara usaha dilakukan oleh maskapai telegraf yaitu **Kokusai Tsushin KK.**

E. Setelah Kemerdekaan Sampai Sekarang (1945-Sekarang)

Pada tanggal 14 Agustus pemerintah Jepang menyerah tanpa tanpa syarat kepada sekutu. Tanggal 17 Agustus kemerdekaan Indonesia diproklamirkan. Namun menyerahkan Jawatan PTT dari tangan Jepang ke tangan Republik Indonesia ternyata tidak berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, tanggal 27 September 1945 sekelompok pemuda bergabung dalam Angkatan Muda PTT

(AM PTT) dengan gagah berani merebut kekuasaan atas Jawatan PTT dari tangan Jepang ke tangan pemerintah Republik Indonesia, yang kemudian selanjutnya tiap tahun diperingati HARI BAKTI PARPOSTEL. Sebagai kepala Jawatan PTT yang pertama kali diangkatlah Mas Soeharto didampingi oleh Dijar sebagaimana wakilnya.

Pada awal tahun 1953 lalulintas pos, telegraf dan telepon bertambah luas dan jumlah pengiriman surat, kartu pos, dan lain-lainnya semakin meningkat guna menyempurnakan pelayanan Jawatan PTT kepada masyarakat dan juga untuk langkah-langkah yang lebih lanjut yang harus ditempuh guna lebih menyempurnakan pelaksanaan tugas Jawatan sebagai alat penghubung bagi masyarakat dan pemerintah, maka berdasarkan UU No.19/prp dan PP No.240/1961 tentang pendirian perusahaan Negara dan Telekomunikasi (PN POSTEL) yang dikeluarkan tanggal 21 Desember 1961 dan berlaku tanggal 1 Januari 1962, status Jawatan PTT berubah menjadi PN POSTEL.

Mengingat lapangan kerja PN POSTEL mengalami perkembangan demikian pesatnya, pada tahun 1965 PN POSTEL dipecah menjadi dua yaitu PN POS dan GIRO dan yang dibentuk dengan PP No.29/1965 pada lembaran Negara No.2/1965 dan satu lagi menjadi PN Telekomunikasi yang dibentuk dengan PP No.30/1965 pada lembaran Negara No.63/1965 pada tangga 6 Juli 1965.

Selanjutnya, sesuai dengan undang-undang No.9 tahun 1969 yang menetapkan status Badan Usaha Milik Negara menjadi :

1. Usaha-usaha Negara Perusahaan (Negara) Jawatan
2. Usaha-usaha Negara Perusahaan (Negara) Umum

3. Usaha-usaha Negara Perusahaan (Negara) Perseroan

Maka status PN Pos dan Giro diubah Perusahaan Umum (Perum) Pos dan Giro berdasarkan PP No.9 tahun 1978. Dengan semakin meningkatnya permintaan masyarakat akan pelayanan jasa pos serta dalam rangka meningkatkan efesiensi dan efektivitas usaha penyenglenggaraan jasa pos dan giro di ubah statusnya menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) yang diatur melalui PP No.5 tahun 1995 taanggal 27 Februari 1995 tentang pengalihan status perum pos dan giro menjadi pemisahan perseroan dengan nama PT. POS INDONESIA (Persero) yang secara resmi telah terdaftar dengan akte Notaris Sutjipti, SH No. 177/1995 tanggal 20 Juni1995.

4.1.1.2 Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero)

A. Visi PT. Pos Indonesia (Persero)

PT. Pos Indonesia (Persero) berupaya untuk menjadi penyediaan sarana komunikasi kelas dunia yang peduli terhadap lingkungan, dikelola sumber daya manusia yang prfesional. Sehingga mampu memberikan layanan yang terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dgn konsep bisnis yang sehat.

B. Misi PT. Pos Indonesia (Persero)

PT. Pos Indonesia (Persero) mempunyai misi-misi sebagai berikut :

1. Menyediakan sarana komunikasi yang handal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintahan guna menunjang pembangunan nasional serta memperkuat dan keutuhan bangsa dan negara.

2. Mengembangkan usaha yang bertumpu pada peningkatan mutu pelayanan dimulai penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna untuk mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai tambah yang optimal bagi karyawan , pemegang saham, masyarakat dan mitra kerja.

4.1.2 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero)

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di lingkungan Departemen Perhubungan, dipimpin oleh suatu direksi yang bertanggung jawab terhadap Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Bentuk struktur yang digunakan PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung adalah bentuk *Line and Staf Organization* (Garis dan Staf), bentuk ini biasa digunakan pada perusahaan-perusahaan besar yang memiliki kesatuan perintah. Struktur organisasi di PT. Pos Indonesia (Persero) Bandung berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. Pos Bandung Nomor 28 A/RIRUT/1999 tentang organisasi, disusun dalam 3 tingkatan, yaitu Tingkat Pusat, Tingkat Daerah, dan Tingkat Unit pelaksana Teknis. Organisasi Tingkat Pusat terdiri atas :

1. Direksi
2. Direktorat Operasi
3. Direktorat Perencanaan, Teknik, dan Sarana
4. Direktorat Keuangan
5. Direktorat Sumber Daya Alam
6. Satuan Pengawasan Intern (SPI)
7. Sekretariat Perusahaan

8. Pusat Penelitian dan Pengembangan

4.1.3 *Job Description* PT Pos Indonesia (Persero)

Berdasarkan surat keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) No.28 A/DIRUT POS/1999, dapat diuraikan susunan dan uraian tugas masing-masing bagian pada kantor pusat PT Pos Indonesia (Persero) Bandung yaitu :

1. Direktur Utama

   Adapun tugas-tugas dan wewenang Direktur Utama adalah sebagai berikut:

   a. Bertindak atas nama direksi sebagai wakil perusahaan didalam maupun diluar pengendalian dan melakukan segala tindakan atau perbuatan baik yang berkaitan dengan pengurus maupun kepemilikan, serta mengikat kerja sama dengan pihak lain.
   b. Mengkoordinasi dan mengendalikan pelaksanaan tugas Direktur, Kepala Satuan Pengawas Intern, Sekretaris Perusahaan, Kepala Pusat dan Kepala Wilayah Usaha Pos serta mengusulkan dan memimpin rapat Direksi.
   c. Mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas Kepala Satuan Pengawas Intern.
   d. Mengadakan hubungan dengan pihak luar terutama mengenai hal-hal yang menyangkut kebijaksanaan pengembangan perusahaan dan kebijaksanaan lainnya yang bersifat umum.

2. Direktorat Operasi

   Adapun tugas dari direktorat operasi adalah sebagai berikut:

a. Pengendalian sistem dan mutu operasional surat pos, wesel pos, giro pos dan keagenan.

b. Penunjang operasi pelayanan meliputi penyelenggaraan, pengumpulan, lalu lintas pos dan antara mekanisme dan pengolahan pos, evaluasi dan analisis produksi kesekretariatan Direksi Operasi.

3. Direktorat Perencanaan Teknik dan Sarana

Adapun tugas-tugas dari Direktorat Perencanaan dan Sarana adalah sebagai berikut:

a. Pembinaan kegiatan pengembangan usaha surat pos, jasa keuangan dan jasa keagenan retail.

b. Pembinaan kegiatan promosi, penganalisaan dan penyusunan tarif dan harga pokok pembinaan serta pelanggaran dan pengembangan jaringan pemasaran serta kesekretariatan direktorat perencanaan teknik dan sarana.

c. Pembinaan dan pengembangan Filateli.

4. Direktorat Keuangan

Adapun tugas-tugas dari Direktorat Keuanggan adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan dan perencanaan anggaran perusahaan, evaluasi realisasi anggaran, pelaksanaan verifikasi serta pembuatan laporan realisasi anggaran dan laporan keuangan tahunan.

b. Penyelenggaraan dan pengelolaan kegiatan dana dan hutang / piutang perusahaan pembendaharaan serta kesekretariatan Direktorat Keuangan.

5. Direktorat Sumber Daya Manusia

Adapun tugas-tugas dari Direktorat Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

a. Pembinaan dan pengelolaan kegiatan pengembangan, pengaturan, dan penerbitan Sumber Daya Manusia.
b. Pembinaan dan pengelolaan kegiatan pemeliharaan kesejahteraan dan keselamatan kerja, pengembangan organisasi dan tata laksana serta koordinasi pengawasan melekat.
c. Pembinaan dan pengelolaan peralatan, prangko dan benda pos.
d. Pembinaan dan pengendalian usaha property dan transportasi.

6. Satuan Pengawasan Intern (SPI)

Adapun tugas-tugas dari Satuan Pengawasan Intern adalah sebagai berikut:

a. Melakukan pemeriksaan, pengujian dan penilaian terhadapa pengendalian manajemen, peningkatan keekonomisan, keefesienan dan keefektifan.
b. Melakukan pemeriksaan, pengujian dan penilaian terhadap pengolahan dan pertanggung jawaban keuangan serta kinerja perusahaan.
c. Melakukan pengkoordinasian pengelolaan tugas pemeriksaan serta melaksanakan tata usaha dan rumah tangga intern.

7. Sekretaris Perusahaan

Adapun tugas-tugas dari Sekretaris Perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Melakukan penyelenggaraan kesekretariatan Direktur Utama, pengkoordinasian dan penyajian informasi perusahaan.
b. Melakukan penyelenggaraan hubungan masyarakat dan keprotokolan.

c. Melakukan penelaahan perundang-undangan, penanganan masalah hukum dan perikatan.

d. Melakukan penyelenggaraan hubungan kerjasama luar negeri/internasional.

e. Melakukan penyelenggaraan dan pengelolaan rumah tangga kantor pusat.

8. Pusat Perencanaan dan Penelitian Terapan

Adapun tugas-tugas dari Pusat Perencanaan dan Penelitian Terapan adalah sebagai berikut:

a. Melakukan penyelenggaraan dan atau pengelolaan kegiatan penelitian terapan, baik dalam bidang operasi maupun non operasi yang tidak dapat memberikan manfaat yang layak bagi perusahaan guna menunjang keberhasilan perusahaan.

b. Melakukan penyelenggaraan kerjasama teknik dan proyek.

4.1.4 Kegiatan Perusahaan

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah suatu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa, berbagai layanan yang diberikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) yaitu sebagai berikut :

1. Layanan Pos

a. Surat Pos

Layanan standar pengiriman berita yang tersedia di semua kantor pos dengan tarif seragam, baik dalam perhubungan di dalam maupun di luar negeri. Klasifikasi kiriman jenis surat pos adalah : surat, kartu

pos, waskat pos, barang cetakan, majalah, sekogram (Braille) dan bersangkutan.

b. Surat Kilat

Layanan untuk kiriman pos cepat didalam negeri (Express mail) yang menjangkau seluruh Indonesia dengan perioritas kecepatan dalam menyalurkan dan pengantarannya.

c. Surat Kilat Khusus (SKH)

Layanan yang berdokumtasi sebagai solusi tepat kiriman pos didalam negeri sehingga dapat dilakukan jajak lacak guna mengetahui status kiriman. Jaringan SKH terbesar di lebih 220 kota di Indonesia dengan waktu tempuh antara 24 jam sampai dengan 48.

d. Express Mail Service (EMS)

Layanan cepat pengiriman berita atau barang sebagai solusi tepat kiriman. Pos Internasional dengan fasilitas jejak lacak guna mengetahui status kiriman. Jaringan EMS tersebar luas ke dan dari 46 negara terkemuka dengan waktu tempuh antara satu sampai dengan tiga hari.

e. Ratron

Layanan surat elektronik yang merupakan hibrida antara surat secara fisik dengan kombinasi transmisi data melalui jaringan telekomunikasi. Hasil transfer data berupa copy naskah asli akan diantarkan kepada alamat penerima dengan sampul tertutup dengan jaminan waktu tempuh maksimal 6 jam.

f. Ratron Simpati

Layanan surat elektronik untuk berbagai ucapan simpati. Hasil transfer data berupa pesan pribadi dalam bentuk surat/ucapan akan diantarkan kepada alamat yang dituju.

g. Surat Bisnis Elektronik (SBE)

Layanan Hibrida antara transmisi data elektronik dengan antaran fisik surat pos. jenis layanan ini sangat tepat untuk pengiriman surat atau berbagai jenis tagihan dalam jumlah besar sehingga merupakan solusi korespondensi masal. Proses pekerjaan yang dilakukan oleh SBE adalah mulai dari percetakan, pelipatan, pemasukan kedalam sampul dan pengeleman yang diproses secara komputerisasi dengan mesin kecepatan tinggi, sampai dengan pengantaran. Layanan SBE ini sementara baru terdapat di sentral pengelolaan Pos Jakarta.

h. Wesel Pos

Layanan transfer uang sebagai solusi kiriman uang ke seluruh Indonesia. Tersedia beberapa jenis layanan tambahan untuk wesel pos yaitu: wesel pos kilat, wesel pos kilat khusus, wesel pos elektronik (Westron), wesel pos berlangganan, wesel pos tembusan dan wesel pos luan negeri ke/dari beberapa Negara.

i. Giro Pos

Layanan keuangan untuk menampung, menyimpan dan membayar berbagai transaksi, baik untuk pemegang rekening perorangan maupun perusahaan/keperluan bisnis di seluruh Indonesia.

j. Cek Pos Wisata

Layanan keuangan sebagai solusi dana perjalanan dapat di uangkan disemua kantor pos.

k. Paket Pos

Layanan untuk pengiriman barang yang dapat dilakukan di semua kantor pos.

l. Filateli

Dalam upaya meningkatkan kualitas dan memperkaya khazanah hobi mengumpulkan perangko atau filateli, telah dikembangkan pula produk-produk filateli yang lebih aktraktif dengan tema penerbitan yang bervariasi.

m. Logistics Pos

Merupakan layanan logistik yang meliputi warehousing, transporting dan freight forwarding, dalam memberikan pelayanan logistik pos berpedoman dan mengimplementasikan konsep *supply chain management*. Layanan ini akan membantu pengusaha dalam mengembangkan bisnisnya.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Analisis Kualitatif

4.2.1.1 Analisis Perkembangan Mekanisme Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) Pada PT Pos Indonesia

Mekanisme penerapan BSc pada PT Pos Indonesia merupakan penilaian kinerja perusahaan yang diawali dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif internal bisnis proses, dan perspektif pelanggan, jika ketiga perspektif tersebut berjalan baik maka akan berpengaruh baik terhadap perspektif keuangan. PT. Pos Indonesia membandingkan antara pendapatan yang ingin dicapai dengan yang terealisasi jadi sebagai suatu pusat laba. Kinerja diukur dengan menbandingkan antara laba yang ingin dicapai dengan laba sungguhnya, apa bila setelah dilakukan perbandingan terjadi penyimpangan, maka analsisis terhadap penyimpangan tersebut tidak dilakukan.

Analisis manajemen dilakukan jika dikehendaki oleh kantor pusat, cara penilaian tersebut kurang memadai karena tidak adanya analisis terhadap terjadinya penyimpangan. Hal ini mengakibatkan pihak-pihak yang membahas laporan kinerja akan menginterprestasikasn sebab-sebab penyimpangan menurut pandangannya masing-masing. Alat ukur *Net Profit Margin* hanya digunakan perusahaan membandingkan total laba bersih sesudah pajak dengan aktif operasi yang digunakan untuk menghasilkan laba tersebut.

A. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Jumlah Karyawan Yang Keluar PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawa Barat pada tahun 2005-2009 dapat dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.1
Jumlah Karyawan PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Karyawan Yang Keluar (orang)	Jumlah Sisa Karyawan (orang)
2005	2.680	72	2.608
2006	2.761	78	2.683
2007	2.821	83	2.738
2008	2.496	95	2.401
2009	2.787	88	2.699

Sumber:data PT Pos Indonesia tahun 2005-2009

Untuk menghitung besarnya BSc dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat digunakan persamaan di bawah ini

$$Employee\ Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \text{x}100\%$$

dengan menggunakan persamaan diatas dan dengan menggunakan data pada tabel 4.1 maka didapatkan besarnya *Employee Turnover* untuk tahun 2005-2009 sebagai berikut:

1. Tahun 2005

$$Employee\ Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{72}{2.680} \text{x}100\%$$
$$= 2{,}69\%$$

2. Tahun 2006

$$Employee\ Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}}\ \text{x}100\%$$
$$= \frac{78}{2.761}\text{x}100\%$$
$$= 2{,}82\%$$

3. Tahun 2007

$$Employee\ Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}}\ \text{x}100\%$$
$$= \frac{83}{2.821}\text{x}100\%$$
$$= 2{,}94\%$$

4. Tahun 2008

$$Employee\ Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}}\ \text{x}100\%$$
$$= \frac{95}{2.496}\text{x}100\%$$
$$= 3.81\%$$

5. Tahun 2009

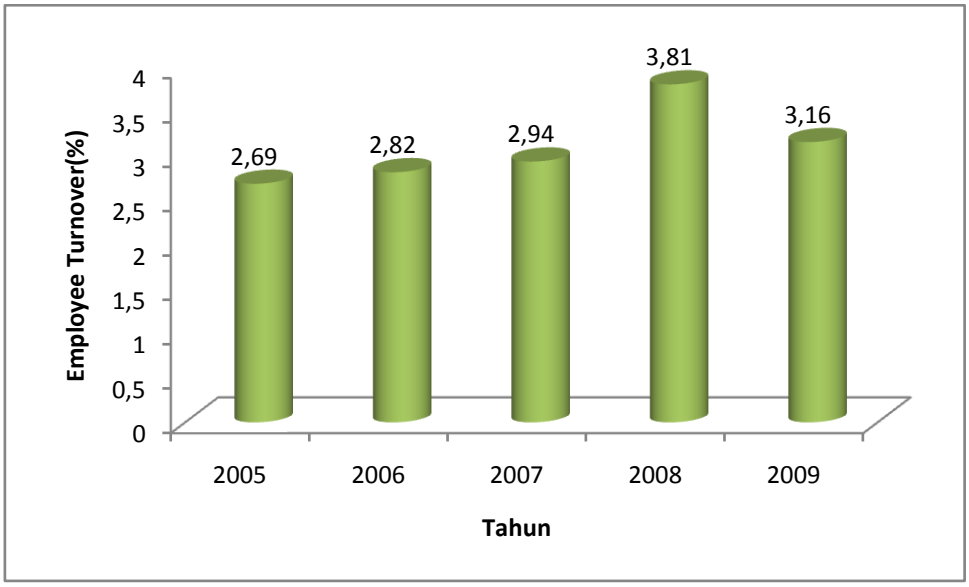
$$Employee\ Turnover = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}}\ \text{x}100\%$$
$$= \frac{88}{2.787}\text{x}100\%$$
$$= 3{,}16\%$$

Hasil perhitungan diatas dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini

Tabel 4.2
***Employee Turnover* PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung**

Tahun	*Employee Turnover* (%)
2005	2,69
2006	2,82
2007	2,94
2008	3,81
2009	3,16

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai data *Employee Turnover* tersebut maka dengan menggunakan *software Microsoft Excel 2007* untuk data pada tabel 4.2 dapat disajikan dalam bentuk diagram di bawah ini



Gambar 4.1 Perubahan *Employee Turnover* dari tahun 2005-2009

1. Pada tahun 2005 *Employee Turnover* yang merupakan tahun dasar dalam proses penelitian ini PT. Pos Indonesia seluruh jawa barat hanya memiliki karyawan sebanyak 2.680 karyawan, dengan nilai persentase 2.69 %, belum ada peningkatan karyawan.
2. Pada tahun 2006 *Employee Turnover* mengalami kenaikan dari 2.680 pada tahun 2005 karyawan menjadi 2.761 karyawan. Dikarnakan mulai meningkatnya kebutuhan sumber daya manusia (SDM), sering berkembangnya perusahaan. Tetapi makin besar jumlah karyawan yang keluar Dengan nilai persentase 2.82 %, dibandingkan dengan tahun 2005 hanya 2.69 %, maka tingkat kenaikan sebesar 0.13%.
3. Pada tahun 2007 *Employee Turnover* masih mengalami kenaikan dari 2.761 Karyawan menjadi 2.821. Hal ini disebabkan karena PT. Pos Indonesia makin banyak membuthkan sumber daya manusia (SDM) untuk mengelola bisnis perusahaan. Dengan nilai persentase 2.94 %, dibandingkan dengan tahun 2006 hanya 2.89 %, maka tingkat kenaikan sebesar 0.12%
4. Pada tahun 2008 *Employee Turnover* mengalami penurunan dari 2.821 Karyawan menjadi 2.496. Hal ini disebabkan karena ada beberapa karyawan yang keluar ataupun pensiun dari PT Pos Indonesia daerah jawa barat. Pada tahun 2008 nilai persentase mengalami kenaikan sebesar 3.81%, maka tingkat kenaikan 1.13%.
5. Pada tahun 2009 *Employee Turnover* mengalami kenaikan dari 2.496. Karyawan menjadi 2.787 karyawan. Hal ini disebabkan karena PT. Pos Indonesia membutuhkan SDM yang lebih banyak untuk menata kembali

bisnis usahanya. Pada tahun 2008 nilai persentase mengalami kenaikan sebesar 3.81%, maka tingkat kenaikan 1.13%.

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa *Employee Turnover* mengalami kenaikan dari tahun 2005 - 2008 dan mengalami penurunan pada tahun 2008 - 2009, namun secara garis besar tingkat *Employee Turnover* pada PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawabarat mengalami penurunan dari tahun 2008 - 2009. Hal ini diakibatkan oleh semakin ketatnya persaingan dengan perusahaan sejenis dan makin meningkatnya teknologi sehingga karyawan banyak yang keluar atau pensiun dan kegiatan oprasional PT. Pos Indonesia menurun.

B. Perspektif Proses Bisnis Internal.

Jumlah *Actual Capacity* dan *Maximum Capacity* Armada PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawa Barat:

Tabel 4.3
Jumlah *Capacity* PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

Tahun	Jumlah *Maximum Capacity* Armada	Jumlah *Actual Capacity* Armada	Jumlah Capacity Yang Tidak Terpakai
2005	138	118	20
2006	153	131	22
2007	164	149	15
2008	173	148	25
2009	182	152	30

untuk menghitung perspektif proses bisnis internal maka digunakan persamaan yield rate dimana persamaannya adalah sebagai berikut

$$Yield\ Rate = \frac{Actual\ Capacity}{Maximum\ Capacity} \text{x} 100\%$$

dengan menggunakan persamaan diatas maka perspektif bisnis internal PT. Pos Indonesia pada tahun 2005 sampai dengan taun 2009 adalah sebagai berikut

1. Tahun 2005

$$Yield\ Rate = \frac{Actual\ Capacity}{Maximum\ Capacity} \text{x} 100\%$$
$$= \frac{118}{138} \text{x} 100\%$$
$$= 85{,}51\%$$

2. Tahun 2006

$$Yield\ Rate = \frac{Actual\ Capacity}{Maximum\ Capacity} \text{x} 100\%$$
$$= \frac{131}{153} \text{x} 100\%$$
$$= 85{,}62\%$$

3. Tahun 2007

$$Yield\ Rate = \frac{Actual\ Capacity}{Maximum\ Capacity} \text{x} 100\%$$
$$= \frac{149}{164} \text{x} 100\%$$
$$= 90{,}85\%$$

4. Tahun 2008

$$Yield\ Rate = \frac{Actual\ Capacity}{Maximum\ Capacity} \text{x} 100\%$$
$$= \frac{148}{173} \text{x} 100\%$$
$$= 85{,}55\%$$

5. Tahun 2009

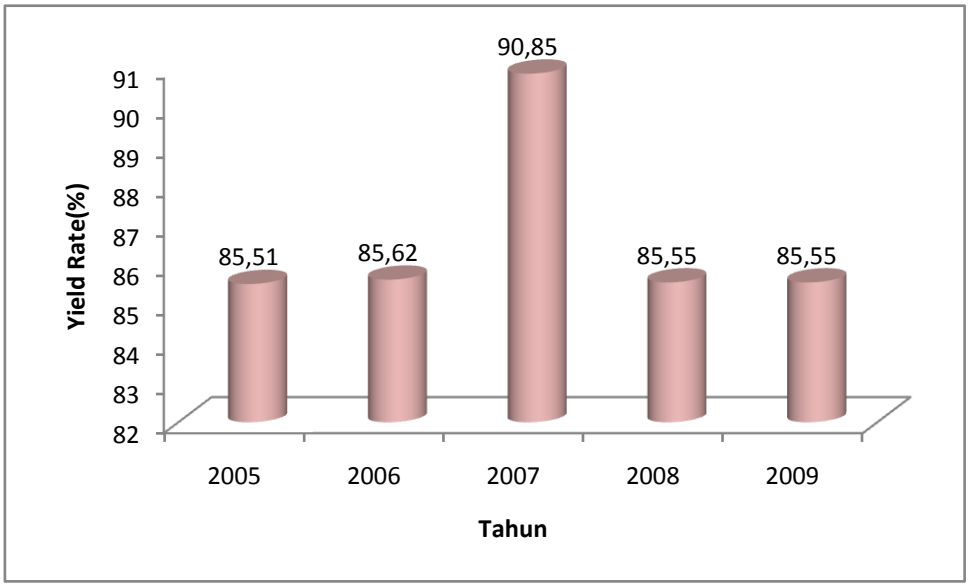
$$Yield\ Rate = \frac{Actual\ Capacity}{Maximum\ Capacity} \text{x} 100\%$$
$$= \frac{152}{182} \text{x} 100\%$$
$$= 85{,}55\%$$

Hasil perhitungan diatas dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 4.4
***Yield Rade* PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung**

Tahun	*Yield Rate* (%)
2005	85,51
2006	85,62
2007	90,85
2008	85,55
2009	85,55

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai data *Yield Rate* tersebut maka dengan menggunakan *software Microsoft Excel 2007* untuk data pada tabel 4.4 dapat disajikan dalam bentuk diagram di bawah ini:



Gambar 4.2 Perubahan *Yield Rate* dari tahun 2005-2009

1. Pada tahun 2005 yang merupakan tahun dasar dalam proses penelitian ini memiliki tingkat *Yield Rate* yang terkecil. Periode tahun 2005 yaitu sebesar 85.51 %, yang berarti bahwa peluang perusahaan untuk memperoleh laba yang maksimal masih kecil.
2. Pada tahun 2006 *Yield Rate* mengalami kenaikan menjadi 85.62 %, bila dibandingkan dengan tahun 2005, maka tingkat kenaikannya sebesar 0,11 %. Hal ini disebabkan oprasional perusahaan meningkat,dikarenakan perusahaan melakukan promosi.
3. Pada tahun 2007 *Yield Rate* masih mengalami kenaikan menjadi 90.85 %, dibandingkan dengan tahun 2006 tingkat kenaikannya sebesar 5.23 % dimana merupakan tingkat kenaikan terbesar. Hal ini disebabkan karena PT. Pos Indonesia mengeluarkan prodak baru yaitu logistik pos layanan logistik yang meliputi warehousing, transporting dan freight forwarding dan melakukan promosi yang besar. Maka kegiatan oprasional meningkat.

4. Pada tahun 2008 *Yield Rate* mulai mengalami sedikit penurunan sebesar 85.55 %, dibandingkan dengan tahun 2007 tingkat penurunan sebesar 5.30%. Hal ini disebabkan karena mulai adanya semakin banyaknya para pesaing dengan perusahaan sejenis dengan PT. Pos Indonesia dan mulai beralihnya konsumen.
5. Pada tahun 2009 *Yield Rate* tidak mengalami kenaikan ataupun penurunan, yaitu tetap sebesar 85.55 %, bila dibandingkan dengan tahun 2008 maka tidak ada tingkat penurunan atau kenaikan dikarnakan tingkat kegiatan oprasional tidak meningkat karena menurunnya tingkat persaingan.

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa *Yield Rate* mengalami kenaikan dari tahun 2005 - 2007 dan mengalami penurunan pada tahun 2008 - 2009, namun secara garis besar tingkat *Yield Rate* pada PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawabarat mengalami penurunan dari tahun 2007 - 2008. Hal ini diakibatkan oleh semakin ketatnya persaingan dengan perusahaan sejenis dan makin meningkatnya teknologi sehingga konsumen beralih, dan kegiatan oprasional PT. Pos Indonesia menurun.

C. Perspektif Pelanggan

Jumlah Pelanggan PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawa Barat pada tahun 2005 sampai dengan tahun 2009 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.5
Jumlah Pelanggan PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

Tahun	Total Pelanggan (orang)	Jumlah Pelanggan Lama (orang)
2005	474	35
2006	494	20
2007	655	161
2008	572	83
2009	428	144

Untuk menghitung besarnya Perspektif Pelanggan maka digunakan persamaan *Customer Retention* dimana persamaannya sebagai berikut

$$Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$$

dengan menggunakan persamaan dan data pada tabel 4.5 diatas, maka besarnya perspektif pelanggan untuk tahun 2005-2009 adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2005

$$Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{35}{474} \text{x}100\%$$
$$= 7{,}38\%$$

2. Tahun 2006

$$Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{20}{494} \text{x}100\%$$
$$= 4\%$$

3. Tahun 2007

$$Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{161}{655} \text{x}100\%$$
$$= 24{,}5\%$$

4. Tahun 2008

$$Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{83}{572} \text{x}100\%$$
$$= 14{,}5\%$$

5. Tahun 2009

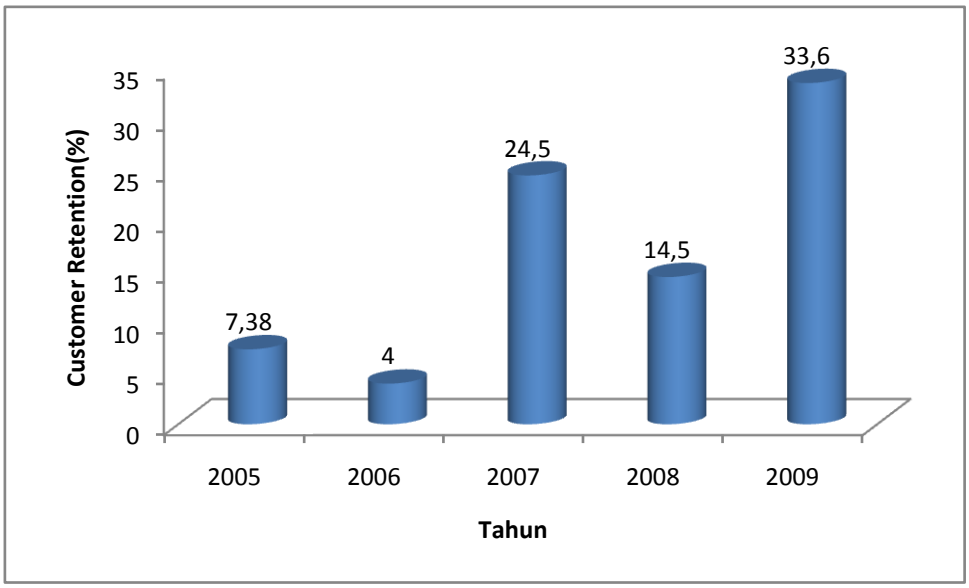
$$Customer\ Retention = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Pelanggan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{144}{428} \text{x}100\%$$
$$= 33{,}6\%$$

Hasil perhitungan diatas dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 4.6
***Customer Retention* PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung**

Tahun	*Customer Retention* (%)
2005	7,38
2006	4,0
2007	24,5
2008	14,5
2009	33,6

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai data *Customer Retention* tersebut maka dengan menggunakan *software Microsoft Excel 2007* untuk data pada tabel 4.6 dapat disajikan dalam bentuk diagram di bawah ini



Gambar 4.3 Perubahan *Customer Retention* dari tahun 2005-2009

1. Pada tahun 2005 yang merupakan tahun dasar dalam proses penelitian ini memiliki tingkat *Customer Retention* sebesar 7.38%. Belum ada kenaikan atau penurunan pelanggan pada PT Pos Indonesia.
2. Pada tahun 2006, masih mengalami penurunan *Customer Retention* menjadi sebesar 4%, dibandingkan dengan tahun 2005 tingkat penurunannya sebesar 3,38%. Hal ini disebabkan karena meningkatnya persaingan dengan perusahaan jasa yang sejenis dengan PT. Pos Indonesia.
3. Pada tahun 2007 *Customer Retention* mulai mengalami kenaikan menjadi sebesar 24,5%, dibandingkan dengan tahun 2006 tingkat kenaikannya sangat meningkat sebesar 20.5%. Kenaikan tersebut dari meningkatnya total pelanggan dari 494 menjadi 655 perusahaan dan diantaranya meningkat pula pelanggan lama dari 20 menjadi 161 perusahaan. Hal ini disebabkan dengan belum optimalnya penerapan *Balanced Scorecard* yang berfokus terhadap pelanggan kualitas produk dan SDM meningkat, dan mengeluarkan produk baru yaitu Logistik Pos, harga jual bersaing, pelanggan meningkat dan penjualan pun meningkat.
4. Pada tahun 2008 nilai *Customer Retention* mengalami penurunan kembali menjadi 14.5%, bila dibandingkan dengan tahun 2007, maka tingkat penurunan sebesar 10,5%, dimana merupakan tingkat nilai *Customer Retention* dengan penrunan terbesar selama penelitian. Kenaikan tersebut dari menurunnya jumlah pelanggan dari 655 menjadi 572 perusahaan. Dikarnakan makin banyak beralihnya pelanggan pada perusahaan sejenij lainnya.

5. Pada tahun 2009 nilai *Customer Retention* mengalami kenaikan kembali menjadi 33.6%, bila dibandingkan dengan tahun 2008, maka tingkat kenaikannya sebesar 19.1%, dimana merupakan tingkat nilai *Customer Retention* terbesar selama penelitian. Kenaikan tersebut dari menurunnya total pelanggan dari 572 menjadi 428. Hal itu menggambarkan penerapan *Balanced Scorecard* belum optimal.

Penjelasan di atas memberikan gambaran bahwa *Customer Retention* mengalami penurunan dari tahun 2005 - 2006 dan mengalami kenaikan pada tahun 2007, namun secara garis besar tingkat *Customer Retention* pada PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawa barat mengalami kenaikan dari tahun 2008 - 2009. Hal ini diakibatkan oleh PT. Pos Indonesia mulai bisa bersaing dengan adanya inovasi produk seperti logistik pos tetapi belum berjalan optimal dikarnakan memerlukan dana uang cukup besar untuk mengembangkan bisnis tersebut, maka PT. Pos Indonesia belum bisa bersaing dengan perusahaan sejenis.

D. Perspektif Keuangan

Adapun pendapatan PT Pos Indonesia dapat dirinci pada seperti pada tabel-tabel di bawah ini:

1. Pendapatan Usaha PT. Pos Indonesia Wilayah V Bandung Jawa Barat 2005-2009:

Tabel 4.7
Jumlah Pendapatan Usaha PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

No	Tahun	Jumlah Pendapatan Usaha
1.	2005	Rp. 132.126.322.028
2.	2006	Rp. 160.363.953.651
3.	2007	Rp. 136.430.373.086
4.	2008	Rp. 128.395.247.572
5.	2009	Rp. 157.930.970.433

2. Pendapatan Non Usaha PT. Pos Indonesia Wilayah V Bandung Jawa Barat 2005-2009:

Tabel 4.8

Jumlah Pendapatan Non Usaha PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah VBandung

No	Tahun	Jumlah Pendapatan Non Usaha
1.	2005	Rp. 15.920.861.590
2.	2006	Rp. 17.551.505.730
3.	2007	Rp. 16.321.886.369
4.	2008	Rp. 17.452.521.733
5.	2009	Rp. 24.005.345.906

3. Biaya Usaha PT. Pos Indonesia Wilayah V Bandung Jawa Barat 2005-2009:

Tabel 4.9

Jumlah Biaya UsahaPT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

No.	Tahun	Jumlah Biaya Usaha
1.	2005	Rp. 102.055.655.139
2.	2006	Rp. 113.773.546.952
3.	2007	Rp. 111.613.446.392
4.	2008	Rp. 128.395.247.572
5.	2009	Rp. 157.930.970.433

4. Biaya Non Usaha PT. Pos Indonesia Wilayah V Bandung Jawa Barat 2005-2009:

Tabel 4.10

Jumlah Biaya Non Usaha PT. Pos IndonesiaKantor Wilayah V Bandung

No.	Tahun	Jumlah Biaya Non Usaha
1.	2005	Rp. 11.569.907.614.
2.	2006	Rp. 12.779.702.415
3.	2007	Rp. 13.968.458.639
4.	2008	Rp. 12.888.624.109
5.	2009	Rp. 14.451.867.787

5. Pajak PT. Pos Indonesia Wilayah V Bandung Jawa Barat 2005-2009:

Tabel 4.11

Jumlah Pajak PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

No	Tahun	Jumlah Pajak
1.	2005	Rp. 3.299.016.852,9
2.	2006	Rp. 4.877.641.008,3
3.	2007	Rp. 2.641.517.071,3
4.	2008	Rp. 9.042.135.115,7
5.	2009	Rp. 5.918.501.892,7

Untuk menghitung besarnya perspektif keuangan pada PT. Pos Indonesia, maka digunakan rumus *Net Profit Margin* sebagai berikut:

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{x}100\%$$

Dengan menggunakan persamaan dan data pada tabel 4.11 diatas, maka besarnya perspektif keuanggan untuk tahun 2005-2009 adalah sebagai berikut:

1. Tahun 2005

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{3{,}44216102}{148.047.183.618} \text{x}100\%$$
$$= 2{,}32\%$$

2. Tahun 2006

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{5{,}136221}{177.915.459.381} \text{x}100\%$$
$$= 2{,}89\%$$

3. Tahun 2007

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{84.443.091.968}{152.752.259.455} \text{x}100\%$$
$$= 5{,}53\%$$

4. Tahun 2008

$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{4.563.897.700}{145.847.769.305} \text{x}100\%$$
$$= 3{,}13\%$$

5. Tahun 2009

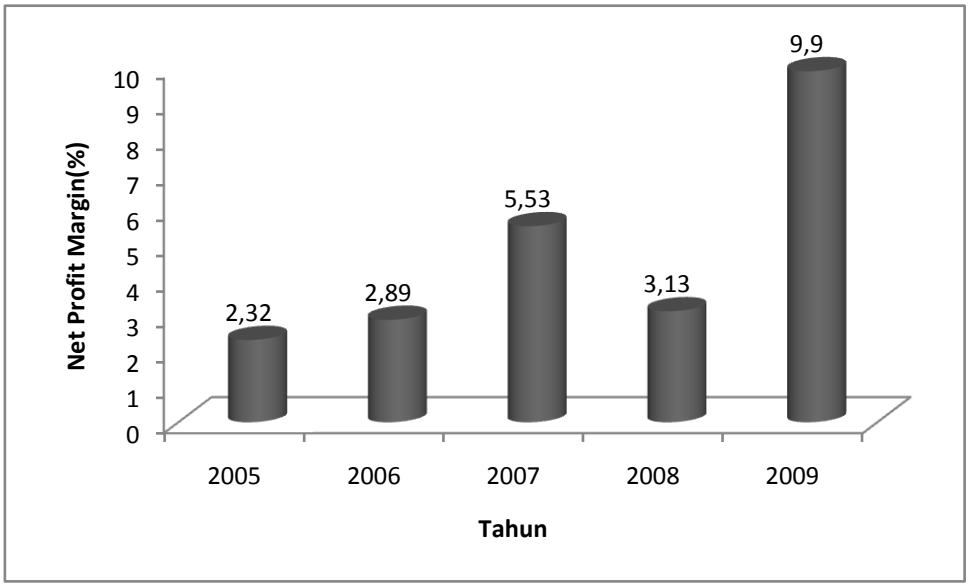
$$Net\ Profit\ Margin = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \text{x}100\%$$
$$= \frac{18.016.646.318}{181.986.316.339} \text{x}100\%$$
$$= 9{,}9\%$$

Hasil perhitungan diatas dapat disajikan dalam bentuk tabel dibawah ini:

Tabel 4.12
***Net Profit Margin* PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung**

Tahun	*Net Profit Margin* (%)
2005	2,32
2006	2,89
2007	5,53
2008	3,13
2009	9,9

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai data *Net Profit Margin* tersebut maka dengan menggunakan *software Microsoft Excel 2007* untuk data pada tabel 4.12 dapat disajikan dalam bentuk diagram di bawah ini:



Gambar 4.4 Perubahan *Net Profit Margin* dari tahun 2005-2009

1. Pada tahun 2005 yang merupakan tahun dasar dalam proses penelitian ini memiliki laba perusahaan sebesar Rp. 232.504.323. Hal ini mengakibatkan nilai *Net Profit Margin* yaitu sebesar 2,32%. Nilai tersebut menggambarkan Kinerja Keuangan yang kurang baik selama periode tahun 2005.
2. Pada tahun 2006 laba perusahaan mengalami kenaikan menjadi Rp. 2.886.888.537, bila dibandingkan dengan tahun 2005, maka nilai *Net Profit Margin* pun naik menjadi 2,89%. Hal ini disebabkan pendapatan usaha dan non usaha pada tahun 2006 meningkat.
3. Pada tahun 2007 laba perusahaan masih mengalami kenaikan menjadi Rp. 5.528.107.557. Nilai sebesar 5.53%, dibandingkan dengan tahun 2006, maka nilai *Net Profit Margin* pun meningkat menjadi 2.64%. Hal ini dikarnakan PT. Pos Indonesia mengeluarkanb produk baru yaitu logistik pos.

4. Pada tahun 2008 laba perusahaan mulai mengalami penurunan menjadi sebesar Rp. 3.129.220.092, dibandingkan dengan tahun 2007 sehingga nilai *Net Profit Margin* pada tahun 2008 menurun menjadi 3.13%, dibandingkan dengan 2007 penurunannya sebesar 0.49%. hal ini disebabkan persaingan yang semakin kuat dengan perusahaan sejenis lainnya maka *Net Profit Margin* menurun.
5. Pada tahun 2009 nilai *Net Profit Margin* meningkat menjadi 9,9% hal ini karena laba perusahaan mengalami kenaikan kembali menjadi Rp. 9.900.000.547, bila dibandingkan dengan tahun 2008 paada tahun 2009 mengalami kenaikan dikarnakan mulai bisa persaingan dengan memberikan harga yang bisa bersaing dengan para pesaing lainnya.

Penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa *Net Profit Margin* mengalami penurunan dari tahun 2005 - 2006 dan mengalami kenaikan pada tahun 2007, namun secara garis besar tingkat *Net Profit Margin* pada PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawa barat mengalami kenaikan dari tahun 2008 - 2009. Hal ini diakibatkan oleh PT. Pos Indonesia mulai bisa bersaing dengan adanya inovasi produk seperti logistik pos tetapi belum berjalan optimal dikarnakan memerlukan dana uang cukup besar untuk mengembangkan bisnis tersebut, maka PT. Pos Indonesia harus bisa bersaing dengan perusahaan sejenis.

4.2.1.2 Pengembangan Usaha Pada PT Pos Indonesia

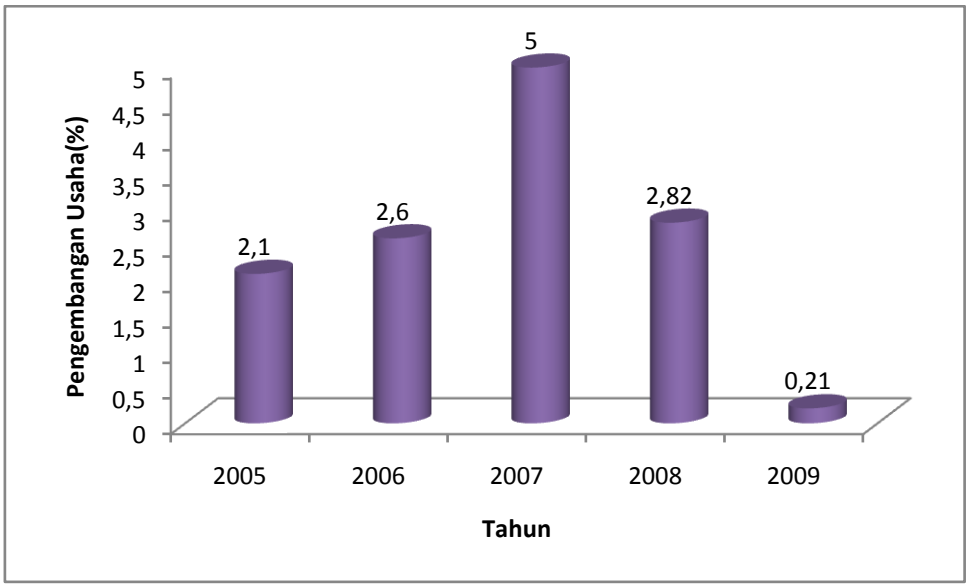
Pengembangan skala usaha juga bias dilakukan dengan menambah jenis-jenis barang atau jasa yang akan dihasilkannya atau diusahakannya. Pengembangan usaha bisa dilakukan hanya apabila akan menurunkan biaya jangka panjang, sehingga akan menaikan skala ekonomi yang tinggi. Sebaliknya, bila peningkatan skala usaha hanya akan meningkatkan biaya, maka pengembangan skala usaha tidak baik untuk dilakukan. Jadi, peningkatan skala usaha hanya bisa dilakukan dengan cara peningkatan *output* menurunkan biaya rata-rata jangka panjang. Teknik pengembangan skala usaha sangat tergantung juga pada produktivitas aktor-faktor produksi seperti produktivitas tenaga kerja, dan produktivitas modal. Bahwa pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia, sangat ditentukan oleh *retained earning* yang berasal dari laba bersih perusahaan. Berikut ini adalah *retained earning* PT. Pos Indonesia dari tahun 2005-2009 sebagai pengembangan usaha.

Tabel 4.13

Jumlah Pendapatan Non Usaha PT. Pos Indonesia
Kantor Wilayah V Bandung

Tahun	*Retained Earning* *(%)*
2005	2,10
2006	2,60
2007	5,00
2008	2,82
2009	0,21

Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai data *Retained Earning* tersebut maka dengan menggunakan *software Microsoft Excel 2007* untuk data pada tabel 4.13 dapat disajikan dalam bentuk diagram di bawah ini:



Gambar 4.5 Perubahan Pengembangan Usaha dari tahun 2005-2009

1. Pada tahun 2005 yang merupakan tahun dasar dalam proses penelitian ini. Hal ini mengakibatkan nilai *Retained Earning* yaitu sebesar 2,1%. Nilai tersebut menggambarkan Kinerja Keuangan yang kurang baik selama periode tahun 2005.
2. Pada tahun 2006 laba perusahaan mengalami kenaikan menjadi nilai *Retained Earning* pun naik menjadi 2,6%. Hal ini disebabkan pendapatan usaha dan non usaha pada tahun 2006 meningkat.
3. Pada tahun 2007 laba perusahaan masih mengalami kenaikan menjadi sebesar 5%, dibandingkan dengan tahun 2006, maka nilai *Retained*

Earning pun meningkat menjadi 2.4%. Hal ini dikarnakan PT. Pos Indonesia mengeluarkan produk baru yaitu logistik pos.

4. Pada tahun 2009 laba perusahaan mulai mengalami penurunan sehingga nilai *Retained Earning* pada tahun 2008 menurun menjadi 2.82%, dibandingkan dengan 2007 penurunannya sebesar 2.18%. hal ini disebabkan persaingan yang semakin kuat dengan perusahaan sejenis lainnya maka *Retained Earning* menurun.
5. Pada tahun 2009 nilai *Retained Earning* meningkat menjadi 0.21% hal ini karena laba perusahaan mengalami kenaikan pada tahun 2009 dikarnakan kenaikan gaji karyawan untuk kesejahteraan karyawan.

Penjelasan diatas memberikan gambaran bahwa *Retained Earning* mengalami penurunan dari tahun 2005 - 2007 dan mengalami kenaikan pada tahun 2007, namun secara garis besar tingkat *Retained Earning* pada PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung Jawa barat mengalami kenaikan dari tahun 2008 - 2009 mengalami penurunan kembali. Hal ini diakibatkan PT. Pos Indonesia dikarnakan kenaikan gaji karyawan untuk kesejahteraan karyawan.

4.2.2 Analisis Kuantitatif

4.2.2.1 Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap Pengembangan Usaha Pada PT Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

Tabel 4.14
***Balanced Scorecard* (BSc) dan Pengembangan Usaha PT. Pos IndonesiaKantor Wilayah V Bandung**

Perspektif *Balanced Scorecard* (BSc) (%)				Pengembangan Usaha (%)
Pembelajaran &Pertumbuhan	Proses Bisnis Internal	Pelanggan	Keuangan	
2,69	85,51	7,38	2,32	2,1
2,82	85,62	4,00	2,89	2,6
2,94	90,85	24,5	5,53	5
3,81	85,55	14,5	3,13	2,82
3,16	85,55	33,6	9,9	0,21

Tabel 4.15
Data *Balanced Scorecard* (BSc) dan Pengembangan Usaha PT. Pos Indonesia Kantor Wilayah V Bandung

Nomor	x_1	x_2	x_3	x_4	Y
1	2.69	85.51	7.38	2.32	2.1
2	2.82	85.62	4	2.89	2.6
3	2.94	90.85	24.5	5.53	5
4	3.81	85.55	14.5	3.13	2.82
5	3.16	85.55	33.6	9.9	0.21
Jumlah	15.42	433.08	83.98	23.77	12.73

Dimana:

x_1 = data pembelajaran dan pertumbuhan

x_2 = data proses bisnis internal

x_3 = data pelanggan

x_3 = data keuanggan

y = data pengembangan usaha

dari tabel diatas dapat diperoleh

1. $\sum x_1 = 15.42$
2. $\sum x_2 = 433.08$
3. $\sum x_3 = 83.98$
4. $\sum x_4 = 23.77$
5. $\sum y = 12.73$
6. $\sum x_1^2 = 48.3338$
7. $\sum x_2^2 = 37534.072$
8. $\sum x_3^2 = 2009.9244$
9. $\sum x_4^2 = 152.1223$
10. $\sum y^2 = 44.1665$
11. $\sum x_1 y = 39.0888$
12. $\sum x_2 y = 1115.6495$
13. $\sum x_3 y = 196.344$
14. $\sum x_4 y = 50.9416$
15. $\sum x_1 x_2$ =1334.8528
16. $\sum x_1 x_3 = 264.5832$
17. $\sum x_1 x_4 = 73.8581$
18. $\sum x_2 x_3 = 7314.3238$
19. $\sum x_2 x_4 = 2062.942$
20. $\sum x_3 x_4 = 542.1916$

1. Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk menguji keterkaitan atau hubungan antara besarnya variable-variabel BSc terhadap Pengembangan Usaha. Maka digunakanlah berbagai metode statistika-matematika antara lain **metode Regresi Linier Berganda, metode Korelasi Berganda, dan metode Korelasi Determinasi**. Pada bahasan ini kita akan membahas tentang analisis kuantitatif data dari variable-variabel BSc terhadap data Pengembangan Usaha pada PT Pos Indonsesia dengan menggunakan metode Regresi Linier multivariabel.

Jika ditinjau dari syarat matematika terhadap jumlah data yang digunakan, penggunaan metode Regresi Linier multivariabel harus memiliki lebih atau sama dengan tiga buah data untuk masing-masing variable bebasnya, hal ini dikarenakan jika datanya tunggal berarti tidak akan ditemukan solusi, sedangkan jika jumlah datanya dua maka akan selalu ditemukan keterkaitan pasti antara variabel bebas dan variabel terikatnya.

Secara sederhana prinsip kerja dari metode Regresi Linier multivariable atau dalam bahasan selanjutnya disebut dengan metode Regresi Linier Berganda (karena terdapat empat buah variable bebas) adalah menemukan sebuah garis lurus dimana data-data yang ada akan sedekat mungkin jaraknya terhadap garis tersebut. Adpun persamaan Regresi Linier Berganda (persamaan garis lurus) dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Dimana:

y = variabel terikat (menyatakan Pengembangan Usaha)

x_1 =variabel bebas ke-1 (menyatakan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

x_2 = variabel bebas ke-2 (menyatakan Perspektif Proses Bisnis Internal)

x_3 = variabel bebas ke-3 (menyatakan Perspektif Pelanggan)

x_4 = variabel bebas ke-4 (menyatakan Perspektif Keuanggan)

a = nilai konstan (terjadi pada saat harga $x_1 = x_2 = x_3 = x_4 = 0$)

b_1 = koefisien regresi variable bebas ke-1

b_2 = koefisien regresi variable bebas ke-2

b_3 = koefisien regresi variable bebas ke-3

b_4 = koefisien regresi variable bebas ke-4

Untuk mencari koefisien $b_1, b_2, b_3, b_4,$ dan b_5 dari persamaan Regresi Linier diatas maka digunakan persamaan Simultan di bawah ini:

$$\sum\sum x_1 y = b_1 \sum\sum x_1^2 + b_2 \sum\sum x_1 x_2 + b_3 \sum\sum x_1 x_3 + b_4 \sum\sum x_1 x_4$$

$$\sum\sum x_2 y = b_1 \sum\sum x_1 x_2 + b_2 \sum\sum x_2^2 + b_3 \sum\sum x_2 x_3 + b_4 \sum\sum x_2 x_4$$

$$\sum\sum x_3 y = b_1 \sum\sum x_1 x_3 + b_2 \sum\sum x_2 x_3 + b_3 \sum\sum x_3^2 + b_4 \sum\sum x_3 x_4$$

$$\sum\sum x_4 y = b_1 \sum\sum x_1 x_4 + b_2 \sum\sum x_2 x_4 + b_3 \sum\sum x_3 x_4 + b_4 \sum\sum x_4^2$$

Dengan:

1. $\sum\sum x_1^2 = \sum x_1^2 - \frac{(\sum x_1)^2}{n} = 0.77852$

2. $\sum\sum x_2^2 = \sum x_2^2 - \frac{(\sum x_2)^2}{n} = 22.41472$

3. $\sum\sum x_3^2 = \sum x_3^2 - \frac{(\sum x_3)^2}{n} = 599.39632$

4. $\sum\sum x_4^2 = \sum x_4^2 - \frac{(\sum x_4)^2}{n} = 39.11972$

5. $\sum\sum y^2 = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n} = 11.75592$

6. $\sum\sum x_1 y = \sum x_1 y - \frac{(\sum x_1)(\sum y)}{n} = -0.17052$

7. $\sum\sum x_2 y = \sum x_2 y - \frac{(\sum x_2)(\sum y)}{n} = 13.02782$

8. $\sum\sum x_3 y = \sum x_3 y - \frac{(\sum x_3)(\sum y)}{n} = -17.46908$

9. $\sum\sum x_4 y = \sum x_4 y - \frac{(\sum x_4)(\sum y)}{n} = -9.57682$

10. $\sum\sum x_1 x_2 = \sum x_1 x_2 - \frac{(\sum x_1)(\sum x_2)}{n} = -0.76592$

11. $\sum\sum x_1 x_3 = \sum x_1 x_3 - \frac{(\sum x_1)(\sum x_3)}{n} = 5.58888$

12. $\sum\sum x_1 x_4 = \sum x_1 x_4 - \frac{(\sum x_1)(\sum x_4)}{n} = 0.55142$

13. $\sum\sum x_1 x_2 = \sum x_1 x_2 - \frac{(\sum x_1)(\sum x_2)}{n} = -0.76592$

14. $\sum\sum x_2 x_3 = \sum x_2 x_3 - \frac{(\sum x_2)(\sum x_3)}{n} = 40.31212$

15. $\sum\sum x_2 x_4 = \sum x_2 x_4 - \frac{(\sum x_2)(\sum x_4)}{n} = 4.07968$

16. $\sum\sum x_3 x_4 = \sum x_3 x_4 - \frac{(\sum x_3)(\sum x_4)}{n} = 142.95068$

Sehingga Persamaan Simultan diatas menjadi:

$$-0.17052 = 0.77852b_1 - 0.76592b_2 + 5.58888b_3 + 0.55142b_4$$

$$13.02782 = -0.76592b_1 + 22,41472b_2 + 40,31212b_3 + 4,07968b_4$$

$$-17.46908 = 5.58888b_1 + 40.31212b_2 + 599.39632b_3 + 142,95068b_4$$

$$-9.57682 = 0.55142b_1 + 4.07968b_2 + 39.11972b_3 + 11.75592b_4$$

Empat persamaan Simultan diatas dapat diselesaikan dengan cara metode Eliminasi-Substitusi, agar lebih cepat diselesaikan maka penulis menggunakan *software MatLab 7 for Windows* untuk menyelesaikannya. Dimana inputnya adalah

```
>> A= [ 0.77852      -0.76592      5.58888       0.55142;
       -0.76592     22.41472     40.31212       4.07968;
        5.58888     40.31212    599.39632     142.95068;
        0.55142      4.07968    142.95068      11.75592;]
>> y = [-0.17050  13.02782  -17.46908  -9.57682]'
>> b = A\y
```

Maka Outputnya adalah

$$b = \begin{bmatrix} 1.174 \\ 0.778 \\ -0.084 \\ -0.037 \end{bmatrix}$$

dimana Output diatas menunjukan bahwa $b_1 = 1.174, b_2 = 0.778, b_3 = -0.084,$ dan $b_4 = -0.037$. sehingga didapatkan persamaan di bawah ini

$$y = a + 1,174x_1 + 0,778x_2 - 0,084x_3 - 0,037x_4$$

Lang[illegible] nilai a tersebut, gunakanlah data (misalnya data baris pertama pada tabel 4.15) sehingga

$$y = a + 1,174x_1 + 0,778x_2 - 0,084x_3 - 0,037x_4$$

Maka:

$$a = y - (1{,}174x_1 + 0{,}778x_2 - 0{,}084x_3 - 0{,}037x_4)$$
$$= 2{,}1 - (1.174\text{x}2.6 + 0{,}778\text{x}22{,}69 - 0{,}084\text{x}7{,}38 - 0{,}037\text{x}2{,}32)$$
$$= -66{,}922$$

Sehingga didapatkan persamaan Regresi Linier sebagai berikut

$$y = -66{,}922 + 1{,}174x_1 + 0{,}778x_2 - 0{,}084x_3 - 0{,}037x_4$$

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

Dari persamaan Regresi Linier diatas, kita dapat mengetahui keterkaitan antara masing-masing variable *Balanced Scorecard* terhadap Pengembangan Usaha:

a. Ketika adanya Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap Pengembangan Usaha.

Adapun Persamaan regresi linier ketika kondisi ini dipenuhi adalah sebagai berikut:

$$y = -66{,}922 + 1{,}174x_1$$

Keterkaitan Persfektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dari table 4.16 adalah sebesar 1,17 mempunyai arti yaitu tedapat hubungan sangat kuat.

b. Ketika adanya Persfektif Proses Bisnis Internal terhadap Pengembangan Usaha. Adapun Persamaan regresi linier ketika kondisi ini dipenuhi adalah sebagai berikut:

$$y = -66{,}922 + 0{,}778x_2$$

Keterkaitan internal bisnis proses dari table 4.16 adalah sebesar 0,778 mempunyai arti yaitu tedapat hubungan kuat.

c. Ketika adanya Persfektif Pelanggan terhadap Pengembangan Usaha. Adapun Persamaan regresi linier ketika kondisi ini dipenuhi adalah sebagai berikut:

$$y = -66{,}922 - 0{,}084x_3$$

Keterkaitan internal bisnis proses dari table 4.16 adalah sebesar 0,084 mempunyai arti yaitu tedapat sangat rendah.

d. Ketika adanya Persfektif Keuangan terhadap Pengembangan Usaha. Adapun Persamaan regresi linier ketika kondisi ini dipenuhi adalah sebagai berikut:

$$y = -66{,}922 - 0{,}037x_4$$

Keterkaitan internal bisnis proses dari table 4.16 adalah sebesar 0,037 mempunyai arti yaitu tedapat sangat rendah.

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

$$R = \frac{b_1 \sum\sum x_1 y + b_2 \sum\sum x_2 y + b_3 \sum\sum x_2 y + b_3 \sum\sum x_3 y + b_4 \sum\sum x_4 y}{\sum\sum y^2}$$

Dimana:

R = nilai koefisien korelasi berganda

n = jumlah data (pada penelitian ini jumlah data untuk masing-masing variable bebas adalah 5 sehingga $n = 5$).

dengan menggunakan persamaan diatas maka kita dapatkan hasil sebagai berikut:

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

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 Berganda

Selain menggunakan analisis Regresi Linear Empat Prediktor(variable), keterkaitan atau korelasi antara BSc terhadap Pengembangan Usaha (variabel terikat) dapat ditentukan dengan menggunakan rumus Korelasi Bergan dimana dirumuskan sebagai berikut:

$$R = \frac{b_1 \sum\sum x_1 y + b_2 \sum\sum x_2 y + b_3 \sum\sum x_2 y + b_3 \sum\sum x_3 y + b_4 \sum\sum x_4 y}{\sum\sum y^2}$$

Dengan:

$$\sum\sum x_1 y = \sum x_1 y - \frac{(\sum x_1)(\sum y)}{n} = -0.17052$$

$$\sum\sum x_2 y = \sum x_2 y - \frac{(\sum x_2)(\sum y)}{n} = 13.02782$$

$$\sum\sum x_3 y = \sum x_3 y - \frac{(\sum x_3)(\sum y)}{n} = -17.46908$$

$$\sum\sum x_4 y = \sum x_4 y - \frac{(\sum x_4)(\sum y)}{n} = -9.57682$$

Dimana:

R = nilai koefisien korelasi berganda

n = jumlah data (pada penelitian ini jumlah data untuk masing-masing variable bebas adalah 5 sehingga $n = 5$).

dengan menggunakan persamaan diatas maka kita dapatkan

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

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

Selain menggunakan Regresi Linear Empat Prediktor dan Korelasi Berganda, keterkaitan BSc terhadap Pengembangan Usaha dapat dianalisis dengan

menggunakan metode Koefisien Determinasi. Adapun persamaan untuk menentukan korelasi Koefisien Determinasi adalah sebagai berikut

$$KD = R^2 \text{x} 100\%$$

Dimana:

KD = koefisien Determinasi

R = nilai koefisien korelasi berganda

Tujuan metode Koefisien Determinasi berbeda dengan Koefisien Korelasi Berganda. Pada metode Koefisien Determinasi, kita dapat mengetahui seberapa besar pengaruh nilai BSC terhadap Pengembangan Usaha tapi bukan taraf hubungan seperti pada Koefisien Berganda (lebih memberikan gambaran fisis atau keadaan sebenarnya dari kaitan BSC terhadap Pengembangan Usaha). Jika kita substitusikan nilai Koefisien Korelasi Berganda yang didapat ke persamaan diatas maka akan diperoleh nial Koefisien Determinasi sebagai berikut

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

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.

4.2.2.2 Pengujian Hipotesis

1. Uji F

Dikarenakan pada pemnelitian ini, variable bebas yang dimiliki sebesar empat variable maka untuk pengujian hipotesis penelitian lebih cocok diuji dengan menggunakan uji F dimana nilai F terdiri dari dua nilai yaitu F hitung dan F tabel. Adapun rumus untuk mencari besarnya F hitung adalah sebagai berikut:

$$F_{hitung} = \frac{R^2(n-k-1)}{k(1-R^2)}$$

dimana

R = nilai koefisien korelasi berganda

n = jumlah data (pada penelitian ini jumlah data untuk masing-masing variable bebas adalah 5 sehingga $n = 5$).

k = jumlah variable bebas (pada penelitian ini $k = 4$)

denga menggunakan persamaan diatas maka dapat diperoleh bahwa:

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

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.

2. Uji t

Selain menggunakan Uji F, untuk membuktikan hipotesis penelitian, penulis menggunakan metode Uji t walaupun pada prinsipnya Uji t kurang sesuai untuk variable bebas yang lebih dari satu, hal ini dikarenakan Uji t hanya mempertimbangkan jumlah data dengan mengesampingkan jumlah variabel bebasnya(prediktornya). Adapun rumus uji t (t hitung karena nilainya akan dihitung) sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Dimana:

r = Korelasi Berganda

n = jumlah data (dalam penelitian ini n=5)

Dengan mensubstitusikan nilai r dan n kedalam persamaan diatas, akan diperoleh nilai t_{hitung} sebagai berikut:

$$t_{hitung} = \frac{r\sqrt{5-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$
$$= \frac{0{,}266\text{x}\sqrt{5-2}}{\sqrt{1-0{,}266^2}}$$
$$= 0.478$$

Uji hipotesis kita belum selesai karena dalam uji hipotesis dalam penarikan kesimpulannya memiliki dua batasan yaitu:

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

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

Langkah selanjutnya dalam uji hipotesis adalah mencari harga t_{tabel} dari tabel *t student* dengan asumsi yang digunakan untuk data penelitian ini adalah sebagai berikut:

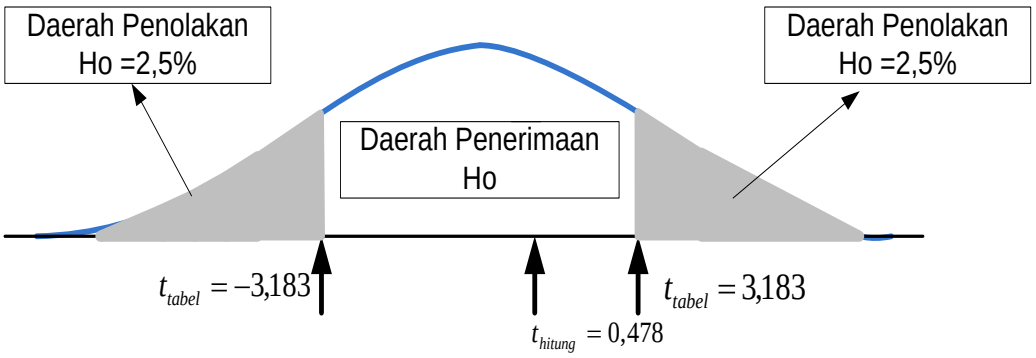
a. Kita asumsikan derajat kebebasan(dk) atau df*(degree of freedom)* = $n-2$ (catatan: $n-2$ diambil dari data minimal yang dapat didistribusikan yaitu 3 karena jika datanya tunggal maka tidak akan ditemukan solusi dan jika datanya 2 maka akan selalu ditemukan solusi yang eksak)

b. Taraf signifikan$(\alpha) = 0{,}05 = 5\%$.

Harga taraf signifikan ditentukan oleh peneliti.Adapun pengertian dari harga signifikan 5% dapat diperjelas dengan contoh berikut ini. Jika kita melakukan 100 kali percobaan, maka kira-kira 5 kali terjadi kesalahan menolak H0 yang seharusnya kita terima.

c. Uji dua arah (karena kita asumsikan tidak mengetahui arah kecendrungan dari populasi atau sampel yang sedang diamati).

Dari tabel ***t student*** dan dengan menerapkan asumsi-asumsi diatas maka diperoleh nilai $t_{tabel} = 3.183$. Atau dengan menggunakan fungsi yang terdapat pada *software Microsoft Excel 2007* yaitu fungsi **TINV(probability,deg_freedom)** dan dengan mensubstitusikan nilai 5%=0.05 pada **probability** dan nilai 3 pada **deg_freedom** maka diperoleh nilai $t_{tabel} = 3.183$. Adapun hasil perhitungan uji t dapat dilihat pada gambar di bawah ini



Gambar 4.6 Uji signifikan Koefisien Korelasi dengan uji dua pihak

Berdasarkan perhitungan dan yang ditunjukan pada gambar diatas, maka dinyatakan bahwa t_{hitung} jatuh pada daerah penerimaan H0 ($t_{hitung} < t_{tabel}$) atau

dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh BSC terhadap Pengembangan Usaha pada PT Pos Indonesia, dan hipotesis nol diterima (H0).

5. Penarikan kesimpulan

Dari hasil pengujian diatas diketahui bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap pengembangan usaha, dinyatakan dengan perhitung masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* terhadap pengembangan usaha adalah dengan kesimpulan dari hasil perhitungan koefisien korelasi regresi linier empat prediktor, korelasi Berganda dan Koefisien Determinasi menyatakan bahwa pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap besarnya Pengembangan Usaha pada PT Pos Indonesia bersifaf **Rendah** yaitu sebesar **0,268** dan 7,19% Pengembangan Usaha dipengaruhi oleh *Balanced Scorecard*. Adapun hipotesis yang menyatakan bahwa adanya kaitan antara besarnya *Balanced Scorecard* terhadap Pengembangan Usaha pada PT Pos Indonesia tidak dapat diterima.

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.