

APLIKASI PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD APPROACH* PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PAREPARE

Application of Performance Measurement Using the Balanced Scorecard Approach at PT. Pos Indonesia (Persero) Branch of Parepare

Darmawan¹, Subhan Risqi²

Email : darmawan@gmail.com¹, subhanrisqi97@gmail.com²

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Parepare
Jl. Jend. Ahmad Yani No.Km.6, Bukit Harapan, Kec. Soreang, Kota Parepare
Sulawesi Selatan 91113

Abstract

Performance measurement plays an important role in the business world, because by measuring performance it can be seen the effectiveness and determination of a strategy and its implementation within a certain period of time. This study aims to determine the measurement of financial performance and to determine performance measurement using the balanced scorecard approach at PT Pos Indonesia (Persero) Parepare Branch. Data collection techniques in this study were observation, questionnaires and documentation. The data analysis technique used by the researcher has 4 perspectives, namely the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective and the learning and growth perspective. The results from researchers in the financial performance section of PT Pos Indonesia (Persero) Parepare Branch based on financial ratios for 4 years from 2015 to 2018 of 93% which means healthy in terms of SOE performance standards. When viewed from the comparison between the measurement of financial performance with the balanced scorecard at PT Pos Indonesia (Persero) Parepare Branch, it shows that the measurement of financial performance is 93% or healthy but only from a financial perspective. Meanwhile, if the balanced scorecard is 86%, it is much better and comprehensive than the financial performance method alone.

Keywords: *Performance Measurement, Balanced Scorecard*

Abstrak

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektivitas dan penetapan suatu strategi dan penerepannya dalam kurun waktu tertentu. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengukuran kinerja keuangan dan untuk mengetahui pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah observasi, kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan peneliti memiliki 4 perspektif, yaitu *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective* serta *learning and growth perspective*. Hasil dari peneliti di bagian kinerja keuangan PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare berdasarkan rasio keuangan selama 4 tahun mulai dari tahun 2015 hingga 2018 sebesar 93% yang berarti sehat dari segi standar kinerja BUMN. Jika dilihat dari perbandingan antara pengukuran kinerja keuangan dengan *balanced scorecard* di PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare menunjukkan bahwa pengukuran kinerja keuangan sebesar 93% atau sehat namun hanya dari segi keuangan. Sedangkan jika *balanced scorecard* adalah 86% itu jauh lebih baik dan komprehensif dibandingkan dengan cara kinerja keuangan saja.

Kata Kunci: *Pengukuran Perfomance, Kartu Skor Seimbang*



PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektivitas dan penetapan suatu strategi dan penerepannya dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kelebihan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Pengukuran kinerja yang paling mudah dan umum dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja.

Seperti yang disebutkan bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain adalah ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang bersifat tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia).

Dengan *Balanced Scorecard* kelemahan-kelemahan tadi dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga kelemahan yang disebutkan dapat dikurangi. Maka dari itu konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan perusahaan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan didalam perusahaan.

Dengan mengetahui kinerja perusahaan kita akan mengetahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan dimasa datang. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan. PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan lalu lintas berita, uang dan barang atau bergerak dibidang pelayanan jasa. Yang mana perusahaan ini juga adalah sarana komunikasi umum bersifat pelayanan kepada masyarakat seperti, penjualan perangko, materai, dan produk pos lainnya, maka perusahaan dari tahun ke tahun mengalami peningkatan kinerja perusahaan, namun pada pendapatan usaha kantor pos mengalami fluktuasi setiap tahun sehingga kinerja perusahaan mengalami penurunan. Namun pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan (rasio keuangan) saja dianggap belum cukup, sehingga diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Kantor PT. POS INDONESIA (PERSERO) CABANG PAREPARE. Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai dan pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare yang berjumlah 21 pegawai dan untuk pelanggan kurang lebih 200 orang per hari, Untuk sampel Pelanggan, menggunakan *Proportionate Stratified Random Sampling*, sehingga peneliti mengambil sampel berdasarkan empat jenis layanan masing-masing 50 pelanggan setiap pelayanan. Teknik Pengumpulan Data dengan cara Observasi, Kuesioner dan Dokumentasi. Adapun sumber data yaitu *Person, Paper, Place*. Teknik analisis data dengan menggunakan Rumus *Balanced Scorecard*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Perspektif Keuangan

Alat ukur yang umum untuk laporan keuangan adalah analisis rasio operasi. Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan patokan dari rasio yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. Hal ini digunakan untuk menghasilkan data yang relevan dan reliability, serta dianggap mampu untuk menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai sisi yang dibutuhkan. Tolak ukur



yang digunakan perusahaan dalam menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis di dalam perspektif keuangan adalah:

a. Rasio Profitabilitas

$$1) \text{ Return on equity (ROE)} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Modal}} \times 100$$

Tabel 1. Perhitungan ROE PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare Tahun 2015-2018

Tahun	Laba Bersih Setelah Pajak (Rp) (1)	Modal (Rp) (2)	ROE (3) = (1) : (2) x 100 %
2015	135.694.874	269.863.995	50%
2016	326.472.850	516.455.698	63%
2017	552.549.781	845.495.587	65%
2018	2.037.772.183	2.328.845.926	88%

Sumber: Data diolah (2019)

$$2) \text{ Return on investment (ROI)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100$$

Tabel 2. Perhitungan ROI PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare Tahun 2015-2018

Tahun	Laba Bersih (1)	Total Asset (2)	ROI (3) = (1) : (2) x 100 %
2015	135.694.874	896.311.814	15%
2016	326.472.850	1.170.772.688	28%
2017	552.549.781	1.236.802.560	45%
2018	2.037.772.183	2.470.253.446	82%

Sumber : Data diolah (2019)

$$3) \text{ Peningkatan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan sekarang} - \text{Pendapatan sebelumnya}}{\text{Pendapatan sebelumnya}} \times 100\%$$

Tabel 3. Tingkat Pendapatan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

Tahun	Pendapatan Sekarang (Rp)	Pendapatan Sebelumnya (Rp)	Persentase (%)
2015-2014	7.659.241.549	8.769.766.873	13%
2016-2015	9.106.569.799	7.659.241.549	19%
2017-2016	7.659.241.549	9.106.569.799	16%
2018-2017	9.037.377.693	7.659.241.549	18%

Sumber data : Data diolah (2019)

b. Rasio Solvabilitas

$$1) \text{ Debt to asset ratio} = \frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}} \times 100\%$$

Tabel 4. Debt to Assets Ratio PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

Tahun	Total Aktiva	Total Utang	Debt to asset ratio (3) = (1) : (2) * 100%
2015	Rp 896,311,814	Rp 595,821,821	15%
2016	Rp 1,170,772,688	Rp 620,209,422	19%
2017	Rp 1,236,802,560	Rp 391,307,573	32%
2018	Rp 2,470,253,446	Rp 141,407,520	175%

Sumber : Data diolah (2019)

$$2) \text{ Total biaya} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total biaya}} \times 100\%$$

Tabel 5. Pertumbuhan Total Biaya PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

Tahun	Pendapatan (Rp) (1)	Total Biaya (Rp) (2)	Persentase (%) (3) = (1) : (2) * 100%
2015	7,659,241,549	7,526,158,719	102%
2016	9,106,569,799	8,782,237,496	104%
2017	7,659,241,549	7,110,349,978	108%
2018	9,037,377,693	7,002,397,459	129%

Sumber : Data diolah (2019)

c. Rasio Likuiditas

$$1) \text{ Current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Tabel 6. Perhitungan Current Ratio PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare Tahun 2015-2018

Tahun	Aktiva Lancar (Rp) (1)	Hutang Lancar (Rp) (2)	Current Ration (3) = (1) : (2) * 100%
2015	508.876.035	309.518.534	160%
2016	710.004.493	302.251.746	230%
2017	782.002.607	197.457.323	390%
2018	1.999.600.723	35.604.040	560%

Sumber: Data diolah (2019)

$$2) \text{ Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar-Persediaan}}{\text{Utang lancar}} \times 100\%$$

Tabel 7. Perhitungan Quick Ratio Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

Tahun	Aktiva Lancar (Rp) (1)	Persediaan (Rp) (2)	Utang Lancar (Rp) (3)	Quick Ratio (4)= (1) - (2) : (3)
2015	508.876.035	59.841.429	309.518.534	145%
2016	710.004.493	75.870.375	302.251.746	210%
2017	782.002.607	81.674.278	197.457.323	355%
2018	1.999.600.723	173.175.863	35.604.040	513%

Sumber : Data diolah (2019)

2. Perspektif Pelanggan

Suatu organisasi memiliki suatu produk atau jasa yang dapat memberikan keuntungan/nilai lebih bagi konsumen/pelanggan apabila manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dilakukan untuk mendapatkan produk/jasa tersebut. Untuk mencapai hal tersebut, organisasi harus dapat menciptakan dan memberikan produk/jasa yang bernilai apabila ingin mencapai kinerja keuangan yang baik dalam jangka yang cukup panjang.

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum \text{Total Nilai Rata-Rata Responden}}{\text{Total Pertanyaan}} \times 100\%$$

Tabel 8. Tingkat Kepuasan Pelanggan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

No	Tanggapan Responden	X	SP	P	CP	TP	STP	Jumlah
			5	4	3	2	1	
1.	Keluhan Pelanggan	F	16	58	56	2	0	132
	F.X		80	232	168	4	0	484
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{660} \times 100\%$		12,12	35,15	25,45	0,61	0	73
2.	Pelayanan Jasa	F	17	68	45	2	0	132
	F.X		85	272	135	4	0	496
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{660} \times 100\%$		12,88	41,21	20,45	0,61	0	75
3.	Informasi	F	16	64	51	1	0	132
	F.X		80	256	153	2	0	491
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{660} \times 100\%$		12,03	38,50	23,01	0,30	0	74
4.	Keluhan melalui media	F	15	53	61	3	0	132
	F.X		75	212	183	6	0	476
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{660} \times 100\%$		11,28	31,88	27,52	0,90	0	72
5.	Kenyamanan Pelanggan	F	15	60	55	2	0	132
	F.X		75	240	165	4	0	484
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{660} \times 100\%$		11,28	36,09	24,81	0,60	0	73
Rata-rata tingkat kepuasan karyawan								73%
Kategori								Puas

Sumber : Data diolah (2019)

3. Pespektif Proses bisnis internal

Tabel 9. Hasil Rekapitulasi Perspektif Proses Bisnis Internal PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

No	Tanggapan Responden	X	SP	P	CP	TP	STP	Jumlah
			5	4	3	2	1	
Pengukuran Inovasi								
1.	Keberagaman Inovasi	F	26	72	55	0	0	153
	F.X		130	288	165	0	0	583
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{765} \times 100\%$		16,88	37,40	21,43	0	0	76
Pengukuran Operasi								
2.	Proses Pelayanan	F	23	71	58	1	0	153
	F.X		115	284	174	2	0	573
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{765} \times 100\%$		14,94	36,88	22,60	0,26	0	75
Pengukuran Layanan Purna Jual								
3.	Pemberian Garansi	F	28	63	60	1	1	153
	F.X		140	252	180	2	1	575
	PERSENTASE(%) $\frac{F.X}{765} \times 100\%$		18,18	32,73	23,28	0,26	0,13	75
Rata-rata Proses Bisnis Internal								75%
Kategori								Puas

Sumber: data diolah (2019)

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\sum \text{Total nilai rata-rata responden}}{\text{total pertanyaan}} \times 100\%$$

Tabel 10. Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

No	Tanggapan Responden	X	SP	P	CP	TP	STP	Jumlah
			5	4	3	2	1	
1.	Pelatihan Karyawan	F	3	12	5	1	0	21
	F.X		15	48	15	2	0	80
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		14,29	45,71	14,29	1,90	0	76
2.	Kesehatan karyawan	F	5	15	1	0	0	21
	F.X		25	60	3	0	0	88
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		23,81	57,14	12,86	0	0	84
3.	Dorongan Kepada Karyawan	F	1	16	4	0	0	21
	F.X		5	65	12	0	0	81
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		4,76	60,95	11,43	0	0	77
4.	Perhatian kepada karyawan	F	1	16	4	0	0	21
	F.X		5	65	12	0	0	81
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		4,76	60,95	11,43	0	0	77
5.	Kenyamanan Karyawan	F	5	11	5	0	0	21
	F.X		25	44	15	0	0	84
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		23,81	41,90	21,29	0	0	80
6.	Fasilitas karyawan	F	1	9	10	1	0	21
	F.X		5	36	30	2	0	73
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		4,76	34,29	28,57	1,90	0	70
7.	Lingkungan Kerja Karyawan	F	1	7	12	1	0	21
	F.X		5	28	36	2	0	71
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		4,76	26,67	34,29	1,90	0	68
8.	Penghasilan Karyawan	F	3	14	4	0	0	21
	F.X		15	56	12	0	0	83
	PERSENTASE (%) $\frac{F.X}{105} \times 100\%$		14,29	53,33	11,43	0	0	79
Rata-rata tingkat kepuasan karyawan								76%
Kategori								Puas

Sumber : Data diolah (2019)

Pembahasan

1. Kinerja Keuangan

Rasio keuangan menggambarkan suatu hubungan dan perbandingan antara jumlah satu akun dengan jumlah akun yang lain dalam laporan keuangan dan dapat membantu perusahaan dalam memperdayakan seluruh sumber daya yang ada untuk mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Adapun hasil pengukuran yang digunakan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare sebagai berikut :

Tabel 11. Rangkuman Hasil Kinerja Keuangan Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

Kategori	Ukuran	Pencapaian
Kinerja Keuangan	<i>Return on Equity</i>	67%
	<i>Return on Investment</i>	43%
	Peningkatan Pendapatan	66%
	<i>Debt to asset ratio</i>	60%
	Total biaya	111%
	<i>Current Ratio</i>	160%
	<i>Quick Ratio</i>	146%
Rata-rata Kinerja Keuangan		93%
Indikator		Sehat

Sumber : Data diolah (2019)

Pada tabel berikut bagian *return on equity* pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 67% yang berarti kurang sehat jika dilihat dari standar BUMN. Bagian *return on investment* pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 43% yang berarti tidak sehat jika dilihat dari standar BUMN. Pada bagian peningkatan pendapatan pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 66% yang berarti kurang sehat jika dilihat dari standar BUMN. Pada bagian *debt to asset ratio* pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 60% yang berarti kurang sehat jika dilihat dari standar BUMN.

Pada bagian total biaya pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 111% yang berarti sehat sekali jika dilihat dari standar BUMN. Pada bagian *current ratio* pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 160% yang berarti sehat sekali jika dilihat dari standar BUMN. Pada bagian *quick ratio* pengukuran kinerja keuangan mencapai tingkat persentase sebesar 146% yang berarti sehat sekali jika dilihat dari standar BUMN.

Jika dilihat dari hasil perhitungan rata-rata kinerja keuangan selama 4 tahun mulai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 sebesar 93% yang di indikatkan sebagai "sehat". Maka dari itu jika dilihat dari kinerja keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare dikatakan sehat sesuai standar BUMN.

2. Mengukur Kinerja Keuangan Berdasarkan *Balanced Scorecard Approach*

Tabel 12. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard Approach* Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare

Kategori	Ukuran	Pencapaian
Perspektif Keuangan	<i>Return on Equity</i>	67%
	<i>Return on Investment</i>	43%
	Peningkatan Pendapatan	66%
	<i>Debt to asset ratio</i>	60%
	<i>Total biaya</i>	111%
	<i>Current Ratio</i>	160%
	<i>Quick Ratio</i>	146%
Perspektif Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	73%
Perspektif Proses Bisnis Internal	Inovasi	76%
	Operasi	75%
	Layanan Purna Jual	75%
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	76%
Rata-rata Pengukuran Kinerja Dengan BSC		86%
Kategori		Sangat Baik

Sumber: data diolah (2019)

a. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan Bagian ROE PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan modal selalu mengalami peningkatan. Dari tahun 2015 tingkat persentase sebesar 50%, pada tahun 2016 tingkat persentase meningkat sebesar 63% yang hal ini disebabkan karena peningkatan pengiriman surat, pengiriman paket dan pospay. Pada tahun 2017 tingkat persentase juga meningkat sebesar 65% yang disebabkan karena pengiriman surat dan pendapatan lainnya meningkat, dan pada tahun 2018 tingkat persentase meningkat sebesar 88% yang disebabkan karena pengiriman surat dan pospay meningkat. Hasil perhitungan rata-rata bagian ROE pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare sebesar 67%. Maka pada perusahaan tersebut sudah dapat mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan karena setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan akan tetapi, peningkatan ini jika dilihat dari standar kinerja BUMN belum memenuhi standar yang telah ditetapkan karena persentase peningkatan tiap tahunnya masih tergolong rendah. Adapun faktor yang menyebabkan peningkatan setiap tahunnya rendah sebab layanan Pospay baru ditetapkan pada tahun 2015.

Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare bagian *Return On Investment* (ROI) digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Untuk pengukuran ROI pada tahun 2015 sebesar 15%. Pada tahun 2016 tingkat persentase meningkat sebesar 28% yang disebabkan karena bank, persediaan dan piutang yang meningkat. Pada tahun 2017 tingkat persentase sebesar 45% yang disebabkan karena kas, bank, persediaan, dan sewa dibayar dimuka meningkat. Dan pada tahun 2018 tingkat persentase meningkat sebesar 82% yang disebabkan karena kas, bank, piutang, pendapatan yang masih harus dibayar, persediaan, dan sewa dibayar dimuka meningkat. Hasil perhitungan dari ROI pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare sebesar 43% dimana perusahaan sudah dapat mengukur laba sebagai investasi dimasa yang akan datang. Perhitungan tingkat persentase pada bagian ROI selalu mengalami peningkatan setiap tahunnya yang mengakibatkan perusahaan masih mampu menggunakan jumlah aktiva dalam mengelola manajemen perusahaan tetapi jika dilihat dari standar BUMN yang telah ditetapkan persentase yang digunakan perusahaan belum mencapai target yang sebenarnya.

Pada bagian peningkatan pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare hasil perhitungan dari tahun 2015-2014 persentase tingkat pendapatannya sebesar 13%. Pada tahun 2016-2015 persentase tingkat pendapatan meningkat sebesar 19%. Pada tahun 2017-2016 persentase tingkat pendapatan mengalami penurunan sebesar 16%. Dan pada tahun 2018 persentase tingkat pendapatan mengalami peningkatan sebesar 18%. Hasil dari tingkat pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare menunjukkan peningkatan rasio dari tahun 2015 ke tahun 2016 meningkat sebesar 6% yang disebabkan karena tingginya pengiriman surat pos. Dari tahun 2017-2016 mengalami penurunan sebesar 3% yang disebabkan karena menurunnya bagian bea paket dan wesel pos, pendapatan ritel dan properti. Dari tahun 2018-2011 mengalami peningkatan sebesar 2% yang hal ini disebabkan karena tingginya pengiriman surat pos dan pospay. Besarnya jumlah tingkat pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare periode tahun 2015 – 2018 mengalami perubahan setiap tahunnya dengan jumlah persentase tingkat pendapatan sebesar 66%. Dan dapat dilihat pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare dari tahun 2015-2018 mengalami perubahan tingkat pendapatan yang tidak tetap yang hal ini disebabkan karena kantor pos masih perlu meningkatkan kinerja keuangan dan menghemat beban operasional. Perhitungan hasil tingkat persentase pada bagian peningkatan pendapatan setiap tahunnya mengalami peningkatan yang signifikan yang disebabkan karena terjadinya peningkatan pada pendapatan usaha perusahaan seperti surat pos dan paket pos tetapi jika dilihat dari standar BUMN perusahaan masih kurang sehat dalam meningkatkan pendapatannya setiap tahun.

Bagian *debt to asset ratio* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare dari hasil perhitungan dari tahun 2015 tingkat persentase sebesar 15% yang disebabkan karena

pada bagian aktiva bank dan persediaan meningkat untuk bagian utang lancar menurun. Pada tahun 2016 tingkat persentase mengalami peningkatan sebesar 19% yang disebabkan karena pada bagian aktiva bank, piutang dan persediaan mengalami peningkatan dan bagian utang lancar mengalami penurunan. Pada tahun 2017 tingkat persentase meningkat sebesar 32% yang disebabkan karena pada bagian aktiva kas, bank, dan persediaan mengalami peningkatan dan bagian utang lancar mengalami penurunan. Pada tahun 2018 tingkat persentase sebesar 175% yang disebabkan karena kas, bank, piutang, pendapatan yang masih harus dibayar, persediaan dan sewa dibayar dimuka mengalami peningkatan dan bagian utang lancar mengalami penurunan. Dari hasil perhitungan *debt to asset ratio* sebesar 60% dimana perusahaan mampu dalam memenuhi semua kewajibannya yang mencerminkan prestasi kerja, karena perusahaan terus memperkecil jumlah utangnya dan meningkatkan jumlah aktivasnya. Pada perhitungan tingkat persentase *debt to asset ratio* setiap tahunnya mengalami peningkatan yang dimana perusahaan mampu mengimbangi antara jumlah aktiva dengan jumlah utang yang ada. Perusahaan mampu mengelolah aktiva dan membiayai utang perusahaan. Tetapi jika dilihat dari standar BUMN yang berlaku perusahaan masih kurang sehat dalam pengelolaan aktiva.

Bagian total biaya PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare dari tahun 2015 tingkat persentase sebesar 102%, pada tahun 2016 tingkat persentase meningkat sebesar 104% pada tahun 2017 tingkat persentase meningkat sebesar 108% dan pada tahun 2018 tingkat persentase meningkat sebesar 129%. Dari hasil perhitungan Total Biaya sebesar 111% yang disebabkan karena kenaikan pendapatan perusahaan lebih besar dibandingkan kenaikan total biaya perusahaan yang berarti perusahaan mampu mengimbangkan antara pemasukan dan pengeluaran dan dikatakan dalam keadaan baik.

Bagian *Current ratio* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare dari tahun 2015 tingkat persentase sebesar 160%, pada tahun 2016 tingkat persentase meningkat sebesar 230% pada tahun 2017 tingkat persentase meningkat sebesar 390% dan pada tahun 2018 tingkat persentase juga meningkat sebesar 560%. Dari hasil perhitungan *Current ratio* sebesar 160% yang hal ini disebabkan perusahaan telah mampu membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo.. Namun yang perlu diperhatikan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare adalah kelebihan aktiva lancar juga tidak terlalu baik karena dapat berpengaruh tidak baik pada profitabilitas.

Bagian *Quick Ratio* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare dari tahun 2015 tingkat persentase sebesar 145% pada tahun 2016 tingkat persentase meningkat sebesar 210% pada tahun 2017 tingkat persentase meningkat sebesar 335% dan pada tahun 2018 tingkat persentase juga meningkat sebesar 513%. Dari hasil perhitungan *Quick Ratio* sebesar 146% yang disebabkan karena kantor pos mampu membayar kewajiban jangka pendeknya tanpa memperhitungkan persediaan yang ada.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif kepuasan pelanggan, PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare mengalami tingkat pemerolehan pelanggan yang baik dengan melihat semua indikator dalam bentuk tabel frekuensi dan diperoleh rata-rata skor sebesar 73% atau Puas, dimana berdasarkan hasil tingkat kepuasan pelanggan yang memiliki poin tertinggi pada tentang pelayanan jasa yang diberikan Kantor pos responden merasa puas sedangkan pada poin terendah pelanggan merasa belum puas terhadap kantor pos tentang keluhan melalui media. Dapat dikatakan bahwa semua indikator yang digunakan oleh peneliti mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan jasa yang diberikan oleh Kantor Pos. Dengan demikian dapat dilihat bahwa Kantor Pos sudah baik dalam memberikan pelayanan terhadap pelanggan sehingga kebanyakan pelanggan merasa puas. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare Dengan melihat hasil pengukuran inovasi, dapat dikatakan bahwa semua hasil responden dalam pengukuran inovasi yang digunakan oleh peneliti mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan dan Karyawan tentang keberagaman inovasi dari produk pelayanan yang diberikan kantor pos. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Kantor Pos sudah baik dalam memberikan layanan inovasi sehingga pelanggan merasa puas dengan persentase sebesar 76%. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dan karyawan dari standar yang telah ditetapkan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini tingkat kepuasan karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare nilai kepuasan karyawan tersebut merupakan tingkat kepuasan karyawan pada tahun berjalan berdasarkan data yang berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Sehingga tingkat kepuasan karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare diperoleh hasil 77% atau puas. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah mencapai target yang diharapkan. Walaupun berdasarkan hasil responden pada karyawan tentang lingkungan kerja masih kurang memuaskan dari target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan terhadap PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare maka dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. Kinerja keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare berdasarkan rasio keuangan selama 4 tahun mulai dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2018 sebesar 93% yang berarti sehat dilihat dari standar kinerja BUMN. Tetapi dari 7 tolak ukur yang digunakan terdapat 4 tolak ukur yang masuk kategori kurang sehat yaitu *Return On Equity*, *Return On Investment*, Peningkatan Pendapatan, dan *Debt To Asset Ratio*. Yang artinya pengukuran kinerja yang hanya menggunakan laporan keuangan saja hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dan tidak dapat mengambil keputusan yang sifatnya jangka panjang. Selain itu kinerja keuangan tidak mampu “bercerita” banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntut perusahaan kearah lebih baik.
2. *Balanced Scorecard* dapat dikatakan bahwa kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare sebesar 86% atau sangat baik. Yang artinya *Balanced Scorecard* menilai kinerja dari empat perspektif termasuk di dalamnya adalah perspektif keuangan. Dengan adanya tambahan perspektif Pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka hasil pengukuran lebih bersifat komprehensif sehingga jika dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan tidak akan meragukan lagi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial, *Balanced Scorecard* juga mempertimbangkan non finansial.
3. Jika ditinjau dari perbandingan antara pengukuran kinerja keuangan dengan *Balanced Scorecard* di PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare menunjukkan bahwa pengukuran kinerja keuangan sebesar 93% atau sehat tetapi hanya meninjau dari segi finansial saja. Sedangkan jika *Balanced Scorecard* sebesar 86% jauh lebih baik dan komprehensif dibandingkan dengan cara kinerja keuangan saja, jika menggunakan *Balanced Scorecard* pengukuran tidak hanya ditinjau dari perspektif keuangan tetapi juga dapat dilihat dari perspektif pelanggan, internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan yaitu sebagai berikut:

1. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari pada layanan jasa maka laba yang dapat dihasilkan akan lebih besar.



2. Perusahaan disarankan untuk melakukan survei kepuasan terhadap pelanggan dan karyawan, minimal sekali dalam setahun agar perusahaan dapat mengevaluasi kinerjanya secara berkesinambungan dan berusaha untuk terus meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam perusahaan sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggan (masyarakat).
3. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan agar bisa lebih rinci dalam membahas aplikasi pengukuran kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard Approach* khususnya pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Parepare.

DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan S. Robert, Norton P. David. 2010. *Balanced Scorecard*. Indonesian BSC School : Jakarta.
- Tangkilisan, H. N. 2013. *Manajemen Publik*. PT Grasindo: Jakarta.
- Sumarsan. 2013. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Edisi Kedua. PT.Indeks: Jakarta.
- Sugiyono.2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta. Bandung
- Pratiwi, Umi. 2010. Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 11 No. 2 Oktober 2010. H: 166-174. <http://eprints.undip.ac.id> (diakses 17 November 2018).
- Wiratna, Sujarweni. 2017. *Analisis Laporan Keuangan*. Pustaka Baru : Yogyakarta.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. PT.RajaGrafindo Persada: Jakarta.
- Yuwono Sony dkk, 2013, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.