

40719/H/10



ITS
Institut
Teknologi
Sepuluh Nopember

RSE
658.312.9

Dew
P-1
2010

FINAL PROJECT - TI09 1324

**THE DESIGN OF PERFORMANCE
MEASUREMENT SYSTEM IN CORPORATE
UNITS AT PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG GRESIK**

AIDA NOVIKA SANDRA DEWI
2505 100 019

Supervisors
Syarifa Hanoum, ST., MT.
Naning Aranti Wessiani, ST., MM.

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
Faculty of Industrial Technology
Sepuluh Nopember Institute of Technology
Surabaya 2010

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN
KINERJA PADA UNTI PERUSAHAAN
DI PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG GRESIK**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Pada**

**Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh :

**AIDA NOVIKA SANDRA DEWI
2505 100 019**

Disetujui oleh Pembimbing Tugas Akhir :

Syarifa Hanoum, ST., MT.....(Pembimbing 1)

Naning Aranti Wessiani, ST., MM.....(Pembimbing 2)

SURABAYA, JULI 2010

**PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA
UNIT PERUSAHAAN DI PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG GRESIK**

Oleh : Aida Novika Sandra Dewi
Dosen Pembimbing : Syarifa Hanoum ST., MT
Ko-Pembimbing : Naning Aranti W, ST., MM

ABSTRAK

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Gresik, membentuk strategi perusahaan yang bertujuan untuk memajukan perusahaan. Untuk mengetahui strategi tersebut berjalan dengan baik atau tidak, maka perusahaan melakukan penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Namun strategi perusahaan yang telah terbangun dengan baik tersebut tidak sampai pada tingkat unit. Hal ini menyebabkan strategi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik

Dalam penelitian ini perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menyelaraskan *Balanced Scorecard*. Dalam penurunan *strategic objective* ke tingkat unit akan digunakan matriks, dimana matriks tersebut akan memilah-milah *strategic objective* perusahaan berdasarkan *job description* setiap unit. Kemudian dilakukan pengidentifikasian *stakeholder expectation*. Langkah ini bertujuan untuk membentuk strategi unit perusahaan. Pembobotan kriteria pada model *Balanced Scorecard* dilakukan dengan *tools Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Kemudian dari model konseptual, disusun model *User Interface* berbasis *Delphi* untuk memudahkan pengguna dalam pengoperasian sistem pengukuran kinerja tersebut.

Hasil dari penelitian ini adalah *scoring* masing-masing perspektif, *key performance indicator* dan unit perusahaan. Dimana kinerja unit seluruhnya sudah cukup baik dengan pencapaian 99% untuk unit Pelayanan, 79% untuk unit Pengolahan, dan 121% untuk unit UPL. Pada unit SDM/Sarana/IT meperoleh 96%, 103% untuk unit Keuangan dan 111% untuk unit Pemasaran.

Kata kunci: *Cascading, Pengukuran kinerja unit, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process*

**THE DESIGN OF PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEM IN
CORPORATE UNITS AT PT. POS INDONESIA (PERSERO)
CABANG GRESIK**

By : Aida Novika Sandra Dewi
Promotor : Syarifa Hanoum ST., MT
Co-Promotor : Naning Aranti W, ST., MM

ABSTRACT

PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Gresik, developed a corporate strategy that aims to promote the corporate. To know these strategies work well or not, the corporate assesses corporate performance using the Balanced Scorecard. However, the corporate strategy has been developed well have not reached the level of the unit. This caused the corporate strategy can not be run well, because the implementer of the strategy the corporate is owned by units of the corporate.

In this research, performance measurement system is designed using Cascading Balanced Scorecard. In the reduction of strategic objectives will be used to level the unit matrix, where the matrix will sort through the strategic corporate objectives based on job description of each unit. Then do the identification of stakeholder expectation. This step aims to form the corporate strategy unit. Weighting criteria in the Balanced Scorecard model is done by tools Analytical Hierarchy Process (AHP). Then, from the conceptual model, developed a model based Delphi User Interface. It aims to facilitate users in the operation of the performance measurement system.

Results from this study is scoring each perspective, key performance indicators and corporate units where performance is good with all units achieving 99% for service units, 79% for processing units, units UPL has 121% performance, the HR unit / Facilities / IT at 96%. At the Finance and Marketing unit has 103% and 111%.

Key Words: *Cascading, Performance measurement unit, Balanced Scorecard, Analytical Hierarchy Process*

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadiran Allah SWT tiada henti-hentinya saya panjatkan atas semua rahmat dan hidayah-NYA. Karena rahmat Allah inilah pada akhirnya penulisan tugas akhir saya dengan judul "Perancangan Sistem Penilaian Kinerja Pada Unit Perusahaan (Studi Kasus: PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Gresik)" telah saya selesaikan tepat pada waktunya.

Tugas akhir ini saya susun sebagai syarat untuk kelulusan sekaligus mendapatkan pengukuhan gelar Sarjana Teknik (ST) dari Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Selama pelaksanaan penelitian tugas akhir ini, saya mendapatkan banyak bantuan dari pihak-pihak terkait dalam bentuk bimbingan. Oleh karena itu, saya tidak lupa menghaturkan banyak terima kasih sebagai bentuk apresiasi saya atas bantuan yang telah diberikan. Berikut ini saya mengucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kemampuan berfikir sehingga penyusunan tugas akhir ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.
2. Kedua orang tua dan adik saya yang tercinta, yang telah merawat dengan penuh kasih dan mendukung saya dalam penyusunan tugas akhir ini.
3. Ibu Syarifah Hanoum, ST., MT selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membantu saya dalam penyusunan tugas akhir ini.
4. Ibu Naning Arianti W, ST., MM selaku dosen ko-pembimbing yang telah banyak membantu saya dalam penyusunan tugas akhir ini.
5. Dr. Ir. Sri Gunani Pratiwi, MT selaku Ketua Jurusan Teknik Industri ITS.
6. Bapak Heri Nugrahanto selaku Kepala Kantor POS Gresik yang telah memberikan kesempatan bagi saya

untuk dapat melakukan penelitian di PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Bapak telah memberikan semangat yang luar biasa dan pelajar tentang bagaimana meraih mimpi kita kepada saya.

7. Keluarga besar PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik yang telah membimbing dengan sabar atas penyusunan tugas akhir ini. Saya banyak mendapatkan ilmu tentang bagaimana melayani pelanggan dengan baik dan membentuk suatu hubungan baik dengan pelanggan.
8. Seluruh keluarga besar H. Mudjio yang dengan tanpa pamrih mendukung saya agar cepat mendapat gelar Sarjana Teknik.
9. Teman-teman angkatan 2005 yang telah menemani perjalanan studi saya selama di kampus. Terutama untuk Tannya, Rahma, Vivi, Felly, Vita, Ririn, Ferraz, Devi nov, Ani "Bolly", terima kasih atas dukungan kalian semua sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan tepat waktu.
10. Firris A. Andreas yang tanpa henti mendukung dan memberi semangat sehingga tugas akhir ini dapat terselesaikan tepat waktu.
11. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan oleh penulis, terima kasih atas semua bimbingan, doa serta dukungan kepada penulis.

Kami menyadari tidak ada manusia di dunia ini yang sempurna. Oleh karena itu, saya membutuhkan masukan, kritik dan saran yang dapat membangun saya menjadi lebih baik lagi terkait dengan penelitian tugas akhir yang telah saya lakukan.

Surabaya, 13 Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

Judul	
Lembar Pengesahan	
Abstrak	
Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Gambar	ix
Daftar Tabel	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Ruang Lingkup Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.1 Konsep Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.2 Metode-Metode Pengukuran Kinerja.....	11
2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.2.1 Langkah-Langkah dalam <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.3 <i>Cascading</i>	21
2.3.1 Prinsip <i>Cascading</i>	22
2.3.2 Proses <i>Cascading</i>	22
2.4 <i>Analytical Hierarchy Process (AHP)</i>	24
2.4.1 Skala Perbandingan Berpasangan.....	26
2.4.2 Prinsip Konsistensi Logis.....	28
2.5 <i>Delphi</i>	28
2.6 Penelitian Terdahulu.....	29

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	31
3.1 Tahap Perumusan dan Identifikasi Masalah.....	34
3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	35
3.3 Tahap Kesimpulan dan Sarana.....	36
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	37
4.1 Identifikasi Perusahaan.....	37
4.1.1 Struktur Organisasi.....	40
4.2 Visi, Misi Perusahaan.....	42
4.3 <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan.....	42
4.4 <i>Strategic Map</i> Perusahaan.....	48
4.5 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Perusahaan.....	49
4.6 <i>Cascading Strategi</i> Perusahaan.....	50
4.6.1 <i>Vertical Alignment Matrix</i>	50
4.6.2 <i>Cascading Unit Pelayanan</i>	51
4.6.2.1 Visi dan Misi Unit Pelayanan.....	51
4.6.2.2 <i>Job Description</i> Unit Pelayanan.....	52
4.6.2.3 Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan yang Relevan.....	53
4.6.2.4 Identifikasi <i>Output</i> dan <i>Stakeholder Expectation</i>	54
4.6.2.5 <i>Strategic Objectives</i> Unit Pelayanan.....	55
4.6.2.6 Penggambaran <i>Strategic Map</i> Unit Pelayanan.....	58
4.6.2.7 <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Unit Pelayanan.....	59
4.6.3 <i>Cascading Unit Pengolahan</i>	61
4.6.3.1 Visi dan Misi Unit Pengolahan.....	61
4.6.3.2 <i>Job Description</i> Unit Pengolahan.....	63
4.6.3.3 Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan yang Relevan.....	64
4.6.3.4 Identifikasi <i>Output</i> dan <i>Stakeholder Expectation</i>	65
4.6.3.5 <i>Strategic Objectives</i> Unit Pengolahan.....	66

4.6.3.6	Penggambaran <i>Strategic Map</i> Unit Pengolahan.....	69
4.6.3.7	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Unit Pengolahan.....	70
4.6.4	<i>Cascading</i> Unit UPL (Unit Pelayanan Luar).....	72
4.6.4.1	Visi dan Misi Unit Pengolahan.....	72
4.6.4.2	<i>Job Description</i> Unit Pengolahan.....	74
4.6.4.3	Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan yang Relevan.....	75
4.6.4.4	Identifikasi <i>Output</i> dan <i>Stakeholder Expectation</i>	76
4.6.4.5	<i>Strategic Objectives</i> Unit Pengolahan.....	77
4.6.4.6	Penggambaran <i>Strategic Map</i> Unit Pengolahan.....	81
4.6.4.7	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Unit Pengolahan.....	82
4.6.5	<i>Cascading</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	84
4.6.5.1	Visi dan Misi Unit SDM/Sarana/IT.....	84
4.6.5.2	<i>Job Description</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	85
4.6.5.3	Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan yang Relevan.....	86
4.6.5.4	Identifikasi <i>Output</i> dan <i>Stakeholder Expectation</i>	87
4.6.5.5	<i>Strategic Objectives</i> Unit SDM/Sarana/IT... ..	88
4.6.5.6	Penggambaran <i>Strategic Map</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	91
4.6.5.7	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Unit SDM/Sarana/IT.....	93
4.6.6	<i>Cascading</i> Unit Keuangan.....	96
4.6.6.1	Visi dan Misi Unit Keuangan.....	96
4.6.6.2	<i>Job Description</i> Unit Keuangan.....	96
4.6.6.3	Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan yang Relevan.....	98
4.6.6.4	Identifikasi <i>Output</i> dan <i>Stakeholder Expectation</i>	99

4.6.6.5	<i>Strategic Objectives</i> Unit Keuangan.....	99
4.6.6.6	Penggambaran <i>Strategic Map</i> Unit Keuangan.....	100
4.6.6.7	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Unit Keuangan.....	104
4.6.7	<i>Cascading</i> Unit Pemasaran.....	105
4.6.7.1	Visi dan Misi Unit Pemasaran.....	105
4.6.7.2	<i>Job Description</i> Unit Pemasaran.....	106
4.6.7.3	Identifikasi <i>Strategic Objectives</i> Perusahaan yang Relevan.....	107
4.6.7.4	Identifikasi <i>Output</i> dan <i>Stakeholder Expectation</i>	109
4.6.7.5	<i>Strategic Objectives</i> Unit Pemasaran.....	109
4.6.7.6	Penggambaran <i>Strategic Map</i> Unit Pemasaran.....	112
4.6.7.7	<i>Key Performance Indicator</i> (KPI) SO Unit Pemasaran.....	114
4.7	Tingkat Kepentingan Kinerja Unit.....	116
4.7.1	Tingkat Kepentingan Unit Keseluruhan.....	117
4.7.1.1	Tingkat Kepentingan Unit Pelayanan.....	117
4.7.1.2	Tingkat Kepentingan Unit Pengolahan.....	117
4.7.1.3	Tingkat Kepentingan Unit UPL.....	118
4.7.1.4	Tingkat Kepentingan Unit SDM/Sarana/IT..	119
4.7.1.5	Tingkat Kepentingan Unit Keuangan.....	119
4.7.1.6	Tingkat Kepentingan Unit Pemasaran.....	120
4.7.2	Tingkat Kepentingan <i>Key Performance Indicator</i> (KPI) Tiap Perspektif.....	121
4.7.2.1	Tingkat Kepentingan KPI Unit Pelayanan...	121
4.7.2.2	Tingkat Kepentingan KPI Unit Pengolahan.	124
4.7.2.3	Tingkat Kepentingan KPI Unit UPL.....	126
4.7.2.4	Tingkat Kepentingan KPI Unit SDM/Sarana/IT.....	129
4.7.2.5	Tingkat Kepentingan KPI Unit Keuangan...	132
4.7.2.6	Tingkat Kepentingan KPI Unit Pemasaran..	135

BAB V ANALISA DAN INTERPETASI DATA.....	139
5.1 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit.....	139
5.1.1 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit Pelayanan.....	139
5.1.2 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit Pengolahan.....	140
5.1.3 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit UPL (Unit Pelayanan Luar).....	142
5.1.4 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit SDM/Sarana/IT... ..	143
5.1.5 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit Keuangan.....	145
5.1.6 Analisa <i>Strategic Objectives</i> Unit Pemasaran.....	146
5.2 Analisa <i>Output</i> Penelitian.....	148
5.2.1 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit.....	148
5.2.1.1 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit Pelayanan.....	148
5.2.1.2 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit Pengolahan.....	150
5.2.1.3 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit UPL.....	151
5.2.1.4 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	153
5.2.1.5 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit Keuangan.....	154
5.2.1.6 Analisa <i>Strategic Map</i> Unit Pemasaran.....	156
5.3 Pengukuran Kinerja.....	157
5.3.1 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI.....	157
5.3.1.1 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Pelayanan.....	158
5.3.1.2 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Pengolahan.....	158
5.3.1.3 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit UPL.....	159
5.3.1.4 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit SDM/Sarana/IT.....	160
5.3.1.5 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Keuangan.....	160
5.3.1.6 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Pemasaran.....	161
5.3.2 Penentuan Skor Pencapaian Kinerja dan <i>Traffic Light</i> <i>System</i>	162
5.3.3 Pengukuran Kinerja.....	163
5.3.3.1 Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan.....	164

5.3.3.2 Pengukuran Kinerja Unit Pengolahan.....	168
5.3.3.3 Pengukuran Kinerja Unit UPL.....	170
5.3.3.4 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT....	172
5.3.3.5 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan.....	175
5.3.3.6 Pengukuran Kinerja Unit Pemasaran.....	178
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....	181
6.1 Kesimpulan.....	181
6.2 Saran.....	186
DAFTAR PUSTAKA.....	xv
LAMPIRAN.....	xvii

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis.....	15
Gambar 2.2	Contoh Hubungan Sebab-Akibat dan Indikator <i>Leading-Lagging</i>	19
Gambar 2.3	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> secara Bertingkat...19	
Gambar 2.4	Proses Pembelajaran Loop Ganda.....	20
Gambar 2.5	Skema Pohon Keputusan.....	25
Gambar 3.1	<i>Flowchart</i> Penelitian.....	33
Gambar 4.1	Definisi <i>core and non core business</i>	38
Gambar 4.2	Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik.....	41
Gambar 4.3	<i>Strategic Map</i> Perusahaan.....	48
Gambar 4.4	Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Pelayanan.....	54
Gambar 4.5	<i>Strategic Map</i> Unit Pelayanan.....	59
Gambar 4.6	Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Pengolahan.....	65
Gambar 4.7	<i>Strategic Map</i> Unit Pengolahan.....	69
Gambar 4.8	Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit UPL.....	76
Gambar 4.9	<i>Strategic Map</i> Unit UPL.....	81
Gambar 4.10	Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit SDM/Sarana/IT.....	87
Gambar 4.11	<i>Strategic Map</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	92
Gambar 4.12	Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Keuangan.....	99
Gambar 4.13	<i>Strategic Map</i> Unit Keuangan.....	103
Gambar 4.14	Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Pemasaran.....	108
Gambar 4.15	<i>Strategic Map</i> Unit Pemasaran.....	113

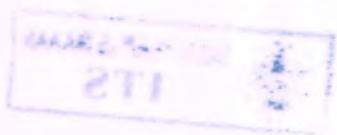
(halaman ini sengaja dikosongkan)

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Kelebihan dan Kekurangan Metode Pengukuran Kinerja	
Tabel 2.2	Skala Perbandingan Berpasangan	
Tabel 4.1	Tabel Waktu Pengiriman dan Kedatangan.....	40
Tabel 4.2	<i>Strategic Objectives</i> Tiap Perspektif.....	43
Tabel 4.3	<i>Key Performance Indicator</i> Perusahaan.....	50
Tabel 4.4	<i>Vertical Alignment Martix</i>	51
Tabel 4.5	<i>Stakeholder Expectation</i> Unit Pelayanan.....	55
Tabel 4.6	<i>Strategic Objective</i> Unit Pelayanan.....	56
Tabel 4.7	<i>Key Performance Indicator</i> Unit Pelayanan.....	60
Tabel 4.8	<i>Stakeholder Expectation</i> Unit Pengolahan.....	66
Tabel 4.9	<i>Strategic Objective</i> Unit Pengolahan.....	67
Tabel 4.10	<i>Key Performance Indicator</i> Unit Pengolahan.....	71
Tabel 4.11	<i>Stakeholder Expectation</i> Unit UPL.....	77
Tabel 4.12	<i>Strategic Objective</i> Unit UPL.....	78
Tabel 4.13	<i>Key Performance Indicator</i> Unit UPL.....	83
Tabel 4.14	<i>Stakeholder Expectation</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	88
Tabel 4.15	<i>Strategic Objective</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	89
Tabel 4.16	<i>Key Performance Indicator</i> Unit SDM/Sarana/IT... ..	94
Tabel 4.17	<i>Stakeholder Expectation</i> Unit Keuangan.....	99
Tabel 4.18	<i>Strategic Objective</i> Unit Keuangan.....	100
Tabel 4.19	<i>Key Performance Indicator</i> Unit Keuangan.....	104
Tabel 4.20	<i>Stakeholder Expectation</i> Unit Pemasaran.....	109
Tabel 4.21	<i>Strategic Objective</i> Unit Pemasaran.....	110
Tabel 4.22	<i>Key Performance Indicator</i> Unit Pemasaran.....	115
Tabel 4.23	Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Pelayanan.....	117
Tabel 4.24	Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Pengolahan.....	118
Tabel 4.25	Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit UPL... ..	118
Tabel 4.26	Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit SDM/Sarana/IT.....	119



Tabel 4.27 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Keuangan.....	120
Tabel 4.28 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Pemasaran.....	120
Tabel 4.29 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i> Unit Pelayanan.....	121
Tabel 4.30 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Customer</i> Unit Pelayanan.....	122
Tabel 4.31 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Pelayanan.....	123
Tabel 4.32 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Pelayanan.....	123
Tabel 4.33 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i> Unit Pengolahan.....	124
Tabel 4.34 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Customer</i> Unit Pengolahan.....	125
Tabel 4.35 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Pengolahan.....	125
Tabel 4.36 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Pengolahan.....	126
Tabel 4.37 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i> Unit UPL.....	127
Tabel 4.38 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Customer</i> Unit UPL.....	127
Tabel 4.39 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit UPL.....	128
Tabel 4.40 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit UPL.....	129
Tabel 4.41 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	129
Tabel 4.42 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Customer</i> Unit SDM/Sarana/IT.....	130
Tabel 4.43 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit SDM/Sarana/IT.....	131



Tabel 4.44	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit SDM/Sarana/IT.....	132
Tabel 4.45	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i> Unit.....	133
Tabel 4.46	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Customer</i> Unit Keuangan.....	133
Tabel 4.47	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Keuangan.....	134
Tabel 4.48	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Keuangan.....	135
Tabel 4.49	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Financial</i> Unit Pemasaran.....	135
Tabel 4.50	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif <i>Customer</i> Unit Pemasaran.....	136
Tabel 4.51	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Pemasaran.....	137
Tabel 4.52	Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Pemasaran.....	137
Tabel 5.1	Tampilan Awal Aplikasi Pengukuran Kinerja.....	164
Tabel 5.2	Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan dengan Indikator Hijau.....	165
Tabel 5.3	Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan dengan Indikator Kuning.....	166
Tabel 5.4	Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan dengan Indikator Merah.....	167
Tabel 5.5	Pengukuran Kinerja Unit Pengolahan dengan Indikator Hijau.....	168
Tabel 5.6	Pengukuran Kinerja Unit Pengolahan dengan Indikator Merah.....	169
Tabel 5.7	Pengukuran Kinerja Unit UPL dengan Indikator Hijau.....	171
Tabel 5.8	Pengukuran Kinerja Unit UPL dengan Indikator Merah.....	171
Tabel 5.9	Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT dengan Indikator Hijau.....	173

Tabel 5.10 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT dengan Indikator Kuning.....	173
Tabel 5.11 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT dengan Indikator Merah.....	174
Tabel 5.12 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan dengan Indikator Hijau.....	176
Tabel 5.13 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan dengan Indikator Merah.....	177
Tabel 5.14 Pengukuran Kinerja Unit Pemasaran dengan Indikator Hijau.....	178
Tabel 5.15 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan dengan Indikator Kuning.....	179

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sejak didirikan pada tahun 1746, Pos Indonesia merupakan satu-satunya perusahaan penyelenggara hantaran pos di Indonesia. Selama ini posisi Pos Indonesia begitu kokohnya karena di samping pesaing yang kurang berarti, Pos Indonesia juga menikmati hak eksklusif berupa monopoli penyelenggaraan jasa pos. Di samping itu pada saat perubahan lingkungan yang dihadapi Pos Indonesia, baik perubahan kondisi ekonomi, regulasi pemerintah, perubahan teknologi, dinamika pasar, maupun kondisi konsumen relatif konstan. Stabilitasnya lingkungan bisnis ini masih diikuti dengan pola pengelolaan Pos Indonesia yang jauh dari kata layak. Hal ini terjadi karena posisi Pos Indonesia saat itu lebih dominan sebagai lembaga pemerintah yang melayani kepentingan umum daripada perusahaan berorientasi profit.

Memasuki era tahun 1980-an lingkungan persaingan berubah dengan cepat seiring dengan semakin meningkatnya jumlah pesaing. Di sinilah Pos Indonesia mulai merasakan tekanan persaingan yang semakin besar dan celaknya, semakin kerasnya persaingan ini rupanya diikuti dengan mulai dihilangkannya hak monopoli. Karena pemerintah menjadi semakin enggan untuk menutupi kerugian dari Pos Indonesia, maka pemerintah mulai melihat bahwa sektor ini sudah waktunya mandiri secara finansial. Hal ini terjadi karena pemerintah lebih memilih untuk mengalokasikan anggarannya bagi upaya pengentasan kemiskinan dan upaya-upaya sosial lainnya. Oleh karena itu pada tahun 1995 Pos Indonesia mulai dirubah status hukumnya menjadi PT. Pos Indonesia (Persero) agar lebih memiliki independensi dan fleksibilitas dalam pengelolaan dan lebih menjadi perusahaan yang berorientasi pada profit dan bekerja sama dengan pihak swasta untuk terlibat dalam kepemilikan dan pengelolaan layanan pos.

Saat ini PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang mengelola jasa hantaran pos nasional dengan tujuan mencari keuntungan. PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki lebih dari 32.000 titik pos yang terdapat pada 32.760 desa dan 940 daerah transmigrasi dengan lokasi yang sangat terpencil yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Salah satunya adalah PT. Pos Indonesia (Persero) Gresik, dimana pada setiap kota terdapat kantor pusat yang memiliki otonom sendiri. PT. Pos Indonesia (Persero) Gresik dihadapkan pertumbuhan *demand* yang tinggi dan berhadapan langsung dengan perusahaan global yang berperilaku lokal, dalam arti memiliki pertumbuhan pangsa pasar yang berarti. Untuk meningkatkan pendapatan, PT. Pos Indonesia (Persero) Gresik membentuk strategi perusahaan. Dimana strategi perusahaan tersebut akan diukur, untuk mengetahui apakah strategi tersebut dapat berjalan dengan baik atau tidak.

Pada saat ini PT. Pos Indonesia (Persero) Gresik menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*, dimana terdapat empat perspektif yang menjadi tolok ukur keberhasilan kinerja perusahaan yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek Inovasi dan pembelajaran. Dimana keempat perspektif tersebut memiliki *strategic objective* yang saling berhubungan dan membentuk hubungan sebab-akibat (*strategy map*). Namun strategi perusahaan yang telah terbangun dengan baik tersebut tidak sampai pada tingkat unit. Hal ini menyebabkan strategi perusahaan tidak dapat berjalan dengan baik, karena pelaksana dari strategi perusahaan adalah unit-unit yang dimiliki perusahaan tersebut. Selain itu, permasalahan yang terdapat pada PT. Pos Indonesia (Persero) cab Gresik adalah kurang mendalamnya penelusuran untuk menyelesaikan masalah. Seperti pada masalah komplain pelanggan, sebenarnya komplain pelanggan ditangani oleh tiga unit yaitu unit Pelayanan, unit Pengolahan, dan unit Pemasaran. Namun apabila terjadi kesalahan penanganan maka pihak direktur akan menyalahkan unit Pelayanan. Oleh karena itu

perlu adanya pembagian tanggung jawab atas strategi perusahaan. Agar target kinerja perusahaan dapat tercapai dengan baik maka perlu adanya penurunan dan penyelarasan strategi perusahaan hingga tingkat unit perusahaan. PT. Pos Indonesia (Persero) Gresik memiliki enam unit yaitu unit keuangan, unit SDM dan sarana, unit pelayanan, unit pengolahan, unit pelayanan luar dan unit pemasaran.

Strategic objective dari strategi perusahaan diturunkan hingga menghasilkan *strategic objective* untuk tiap-tiap unit. Hal ini bertujuan agar hasil penilaian kinerja perusahaan sesuai dengan hasil penilaian kinerja yang didapatkan setiap unit, karena pelaksana strategi perusahaan tersebut adalah unit-unit yang terkait.

Dari hasil penurunan akan dilakukan evaluasi kinerja unit dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dari evaluasi tersebut akan tampak bagaimana evaluasi kinerja perusahaan, karena evaluasi kinerja perusahaan sangat bergantung dengan evaluasi kinerja unit. *Balanced scorecard* merupakan serangkaian pengukuran kinerja perusahaan yang diukur dari empat perspektif yang terdiri perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan perkembangan. Menurut Merchant (1998), *Balanced Scorecard* juga merupakan sarana pengukuran bagi kinerja strategi (*action*) melalui *lagging indicators* dan *lead indicators* yang melintasi empat perspektif *balanced scorecard* yang seimbang dan terkait secara kausal dari hilir ke hulu. Setelah menjabarkan visi, misi dan strategi perusahaan maka akan dilakukan pembentukan *balanced scorecard* dimana terdiri dari mendefinisikan *strategic objective* perusahaan kedalam empat perspektif. Dimana dalam mengevaluasi kinerja tersebut dibantu dengan menggunakan software. Penggunaan software tersebut bertujuan untuk memudahkan Kepala Kantor Pos mengetahui kinerja perusahaan yang berdasarkan dari kinerja tiap unitnya. Selain itu, bertujuan untuk memudahkan Kepala Kantor Pos mengetahui kinerja unit tersebut baik atau tidak baik dari *traffic light* yang ada, dan yang

terakhir bertujuan agar memudahkan perhitungan kinerja unit secara berkala.

Penelitian ini juga bertujuan untuk menyelaraskan strategi perusahaan hingga tingkat unit perusahaan. Guna menghasilkan suatu sistem pengukuran kinerja unit yang sesuai dengan strategi perusahaan untuk memperbaiki kinerja baik pada tingkat perusahaan maupun tingkat unit perusahaan. Kondisi eksisting dalam pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Gresik adalah belum terkomunikasinya strategi perusahaan ke tingkat unit, yang merupakan pelaksana agar tercapainya strategi perusahaan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini akan dirumuskan bagaimana menyusun model pengukuran kinerja tingkat unit yang bisa diimplementasikan secara efektif dan efisien dalam sistem manajemen performansi. Dimana pengukuran tersebut didapatkan dari hasil penyelarasan strategi perusahaan ke tingkat unit. Sehingga model ini dapat berperan sebagai alat pengukuran kinerja unit yang terintegrasi dalam strategi perusahaan tersebut.

1.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah langkah-langkah apa saja yang akan digunakan untuk menyelaraskan *Balanced Scorecard* serta bagaimana cara mengukur kinerja dengan menggunakan *Delphi*. *Cascading* secara harfiah berarti memancar ke bawah menjadi lebih detail, dengan kaitan yang jelas antara yang umum dengan detail tersebut. *Delphi* adalah sebuah bahasa pemrograman yang lebih banyak digunakan untuk pengembangan aplikasi desktop dan enterprise berbasis database, tapi sebagai perangkat pengembangan yang bersifat general-purpose ia juga mampu dan digunakan dalam berbagai jenis proyek pengembangan software. Selama ini *study* yang dilakukan terkait dengan penilaian kinerja terbatas pada penilai pada tingkat perusahaan dan belum ada yang menurunkannya (*cascade*) hingga tingkat unit perusahaan. Perancangan ini akan merepresentasikan pembagian tanggung jawab, dimana setiap unit diberi tanggung jawab atas sejumlah

strategi yang ada di tingkat perusahaan. Sehingga dengan melihat perancangan ini dapat dengan mudah melakukan penilaian kinerja unit yang akan mempengaruhi penilaian kinerja perusahaan dengan mudah. Selain itu, perancangan ini juga dapat digunakan sebagai sarana evaluasi kinerja perusahaan tersebut.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan gambaran permasalahan yang dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian ini. Tujuan penelitian ini antara lain:

1. Mengidentifikasi kata kunci visi dan misi tiap unit dan sasaran strategis korporat yang relevan pada PT. POS Indonesia (Persero) cab Gresik.
2. Mengidentifikasi *stakeholders requirement* tiap unit.
3. Menyusun *strategy map* tiap unit.
4. Menetapkan *key performance indicators* dan memformulasikan target.
5. Merancang sistem pengukuran kinerja unit perusahaan

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Mengingat luasnya kajian penelitian ini, maka diperlukan adanya batasan dan asumsi. Pembatasan dilakukan terhadap ruang lingkup permasalahan dengan memberikan asumsi-asumsi agar pembahasan penelitian menjadi lebih terarah. Batasan yang diberikan dalam penelitian ini adalah data yang diambil merupakan data perusahaan pada tahun 2010.

Sedangkan asumsi yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

- Unit-unit perusahaan yang menjadi objek penelitian telah memiliki visi dan misi unit.
- Faktor eksternal perusahaan tidak mempengaruhi pengukuran kinerja baik perusahaan maupun unit perusahaan.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui apakah strategi perusahaan telah diturunkan menjadi strategi unit.
2. Didapatkan rancangan pengukuran kinerja tiap unit yang sesuai dengan strategi perusahaan.
3. Didapatkan rancangan sistem pengukuran kinerja berupa *software*, untuk memudahkan pengguna dalam mengukur kinerja.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini menjelaskan alur penelitian yang dibahas pada tiap bab. Adapun penjelasan dari alur penelitian ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang yang mendasari penelitian ini dilakukan, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan penelitian pada penulisan laporan tugas akhir ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan teori-teori yang mendasari dilakukannya penelitian ini. Dasar teori tersebut meliputi konsep *Balanced Scorecard*, *Cascade Balanced Scorecard*, teori AHP pada *Balanced Scorecard*, dan *Scoring* berdasarkan *Traffic Light System* dengan menggunakan *software Delphi*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang tahapan penelitian yang dilakukan mulai dari studi pustaka, studi lapangan serta perumusan masalah dan tujuan penelitian. Tahap selanjutnya adalah tahap pengumpulan data, pengolahan data, analisa terhadap hasil pengolahan data dan penarikan kesimpulan dan saran. Tahapan

ini disusun secara sistematis agar penelitian berjalan secara terarah.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini menjelaskan data-data yang dibutuhkan untuk diolah dengan menggunakan metode yang telah ditetapkan oleh peneliti. Data yang dikumpulkan pada tahap ini meliputi visi dan misi unit, data pembobotan, data realisasi pencapaian kinerja unit. Selain itu, data yang dikumpulkan adalah sasaran strategis korporat yang menjadi dasar dalam merumuskan sasaran strategis unit.

BAB V ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Bab ini menjelaskan analisa hasil dari pengolahan data, yang berupa penjelasan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan ini menjelaskan hasil perumusan sasaran strategis unit, pembobotan dengan menggunakan AHP, pencapaian kinerja unit, dan lain sebagainya. Bab saran menjelaskan rekomendasi terkait dengan pengembangan penilaian kinerja pada korporat tersebut dan pengembangan penelitian berikutnya.

(halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dipaparkan mengenai dasar teori penelitian yang meliputi metode yang dipakai dalam penyelesaian masalah. Adapun metode penyelesaian masalah yang akan digunakan adalah konsep Pengukuran Kinerja, Metode-Metode Pengukuran Kinerja. Selain itu juga diuraikan metode *Balanced Scorecard* yang akan digunakan untuk merancang sistem pengukuran kinerja, serta *tools* pendukung untuk mengukur kinerja seperti *Cascading, Analytical Hierarchy Process (AHP)* serta konsep *Scoring System*.

2.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1. Konsep Pengukuran Kinerja

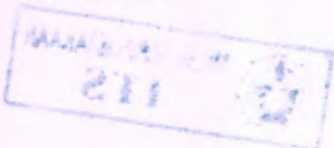
Pengukuran kinerja merupakan suatu kegiatan yang di dalamnya meliputi beberapa aktivitas, antara lain seperti menentukan kriteria yang akan diukur, mengidentifikasi metode pengolahan data, serta proses untuk mengumpulkan data yang terkait. Evaluasi kinerja perlu dilaksanakan dengan tujuan untuk menilai kemajuan suatu organisasi agar tercapai suatu *performance expectations* sehingga dapat menjelaskan bagaimana hubungan sebab akibat antara kegiatan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan hasil akhir yang dicapai.

Atkinson et.al. (1997), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai *the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain*. Sedangkan definisi dari pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Dengan munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif diharapkan memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- Berdasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri dimana sesuai dengan perspektif pelanggan
- Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*
- Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
- Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Secara lebih luas dan rinci, Mc Mann dan Nanni (1994) memberikan 24 atribut bagi suatu sistem pengukuran kinerja yang baik, berikut penjelasannya:

1. Mendukung dan konsisten dengan tujuan, tindakan, budaya dan faktor-faktor kunci keberhasilan.
2. Relevan dan mendukung strategi
3. Sederhana untuk diimplementasikan
4. Tidak kompleks
5. Digerakkan oleh pelanggan
6. Integral dengan seluruh fungsi dalam organisasi
7. Sesuai dengan keseluruhan tingkatan organisasi
8. Sesuai dengan lingkungan eksternal
9. Mendorong kerjasama dalam organisasi
10. Hasil pengukurannya dapat dipertanggungjawabkan
11. Jika memungkinkan dikembangkan dengan menggabungkan pendekatan *top down* dan *bottom up*
12. Dikomunikasikan keseluruhan bagian yang relevan dalam organisasi
13. Terhubung dengan aktivitas sehingga hubungan yang jelas terlihat antara sebab dan akibat
14. Dapat dipahami
15. Disepakati bersama
16. Realistik



17. Saling berhubungan antar faktor-faktor dan membuat "sebuah perbedaan"
18. Difokuskan lebih pada pengelolaan sumber daya, daripada biaya yang sederhana
19. Dimanfaatkan untuk memberi "*real time feedback*"
20. Digunakan untuk memberi "*action oriented feedback*"
21. Jika diperlukan, suatu tolak ukur bisa ditambahkan lintas fungsional dan lintas level manajemen
22. Mendukung bagi pembelajaran individu dan organisasi
23. Secara kontinyu dinilai relevansinya terhadap 23 atribut diatas dan dibuang jika kegunaannya hilang atau ada tolak ukur yang baru atau lebih relevan ditemukan
24. Mendorong perbaikan secara kontinyu dan tiada henti

2.1.2. Metode-Metode Pengukuran Kinerja

Berikut ini akan diuraikan mengenai perkembangan dari metode-metode pengukuran kinerja yang sudah ada sebelumnya (Neely and Kennerly, 2000)

1. Pada awal abad ke-20, DuPont menggunakan pyramid rasio keuangan yang memiliki struktur hirarki eksplisit untuk mengukur kinerja organisasi pada level yang berbeda-beda
2. Keegan pada tahun 1989 mengajukan suatu metode pengukuran kinerja yang dikenal dengan nama *Performance Measurement Matrix* (PMM) yang merefleksikan kebutuhan akan pengukuran yang lebih seimbang ditinjau dari berbagai dimensi. Adapun kategori-kategori yang diukur meliputi *cost* atau *non-cost* secara internal atau eksternal
3. *Pyramid SMART* (*Strategic Measurement And Reporting Technique*) yang dikembangkan oleh Wang Laboratories juga mendukung untuk memfokuskan pengukuran kinerja

secara internal dan eksternal yang diharapkan mampu merefleksikan tujuan organisasi (Cross and Lynch, 1988)

4. Fitzgerald pada tahun 1991 melakukan pengukuran kinerja pada suatu industry jasa dengan metode yang mengklasifikasikan pengukuran kedalam dua tipe dasar. Pertama, yang berhubungan dengan hasil yang ingin dicapai, meliputi *competitiveness* dan *financial performance*. Kedua, yang berhubungan dengan usaha-usaha yang menentukan pencapaian hasil tersebut meliputi kualitas, fleksibilitas, penggunaan sumber daya, dan inovasi.
5. Brown pada tahun 1986 mengembangkan suatu konsep pengukuran kinerja sebagai suatu hubungan sebab dan akibat yang dikenal dengan nama *Macro Process Model of the Organization*. Dia menggambarkan hubungan tersebut kedalam lima tahap, yaitu *input, processing system, outputs, outcomes, dan goals respectively*
6. Kaplan dan Norton pada tahun 1992 memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dikenal dengan metode *Balanced Scorecard*. Adapun metode ini mengidentifikasi dan mengintegrasikan kinerja kedalam empat perspektif yang berbeda, yaitu *financial, customer, internal business process, dan innovation and learning*. (Kaplan and Norton, 1996)
7. Bititci pada tahun 1997 memperkenalkan sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang dikenal dengan *Integrated Performance Measurement System (IPMS)*. Adapun tujuan dari dikembangkannya metode ini adalah untuk mendeskripsikan dalam arti yang tepat bentuk dari integrasi efektif dan efisien sistem pengukuran kinerja. (Bititci et.al, 1997)

8. Neely dan Adam pada tahun 2000 memperkenalkan sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang dikenal dengan *Performance Prism*.

Adapun perbedaannya akan dijelaskan pada tabel 2. berikut

Tabel 2.1 Kelebihan dan Kekurangan Metode Pengukuran Kinerja (Suwigjo, 2009)

Metode	Kelebihan	Kekurangan
Pengukuran Kinerja Tradisional	Lebih detail mengukur aspek finansial perusahaan	Hanya mengukur aspek finansial
Pengukuran Kinerja untuk <i>Manufacturing</i> kelas dunia	Mengukur aspek keberhasilan perusahaan berdasarkan aspek manufaktur	Belum ada pendetailan tentang cara pengukuran secara kuantitatif
<i>Performance Criteria Systems</i>	Tujuan pengukuran dilakukan secara jelas	Berupa perbandingan dengan perusahaan lain
SMART	Pengukuran terperinci pada semua aspek	Pengukuran didasarkan pada visi-misi korporat
<i>Performance Measurement Questionnaire</i>	Pengukuran didasarkan atas keinginan perusahaan	Belum mengacu pada aspek visi-misi yang jelas
<i>Balanced Scorecard</i>	Pengukuran dilakukan pada semua aspek, tidak hanya mengukur untuk masa lalu tetapi juga untuk masa depan	Orientasi pada keuntungan <i>shareholder</i> dan terpaku pada visi-misi perusahaan.

2.2 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan salah satu alternatif dalam pengukuran kinerja perusahaan yang paling populer diterapkan

dalam berbagai organisasi, selain mempertimbangkan faktor finansial juga faktor non finansial. Sistem Pengukuran Kinerja ini mempertimbangkan 4 perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan dimulai dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diturunkan dari visi, misi, dan strategi perusahaan.

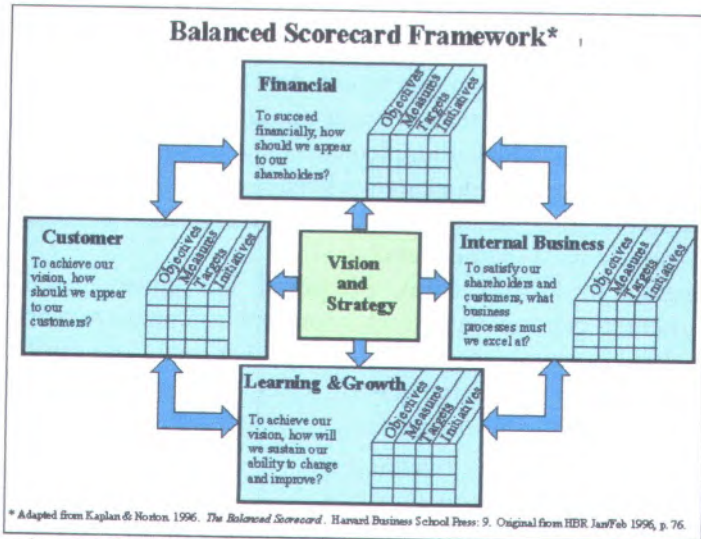
Balanced scorecard didefinisikan sebagai seperangkat ukuran yang memberikan pandangan secara menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajer secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. *Balanced scorecard system* merupakan sistem pengukuran yang efektif dimana menjadi bagian integral proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan dibidang-bidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen serta pengembangan pasar.

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Business Review* tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance*" (Sony dkk, 2007). Pada awalnya, *Balanced Scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja suatu perusahaan. Sebelum tahun 1990-an perusahaan hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya fokus perhatian dan usaha perusahaan lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non-keuangan.

Karena itulah, mulai dikembangkan pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan. Salah satu yang dikembangkan adalah penilaian dengan *Balanced' scorecard*. Adapun perspektif yang diukur adalah sebagai berikut :

1. Aspek keuangan
2. Aspek pelanggan
3. Aspek Bisnis internal
4. Aspek Inovasi dan pembelajaran

Keempat perspektif diatas menawarkan suatu keseimbangan (*balance*) antara tujuan jangka pendek dan panjang hasil (*outcome*) dan keempat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi balanced scorecard seperti yang terlihat dari gambar di bawah ini



Gambar 2.1 Gambaran Menyeluruh Kinerja Bisnis (Kaplan & Norton, 1996)

a. Perspektif Finansial

Balanced Scorecard tetap mempertahankan aspek financial karena perspektif ini masih tetap diperlukan untuk memberi ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat dari kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah diambil. Tolak ukur dalam bidang financial mengindikasikan mengenai strategi perusahaan, implementasi dan eksekusi yang dilakukan memberikan kontribusi kepada *bottom-line performance* (kinerja akhir).

Aspek finansial ini erat hubungannya dengan profitabilitas, *Return on Capital*, dan *Economic Added Value*. Tujuan financial

lain dapat berupa pertumbuhan penjualan, *cash flow* yang lancar, dan lain sebagainya.

b. Perspektif Konsumen

Pada aspek ini para manajer mengidentifikasi segmen pasar dan konsumen dimana unit kerja akan saling bersaing dan tolak ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan. Perspektif ini biasa terdiri dari tolak ukur inti (*core*) dan umum (*generic*), dari hasil yang diinginkan melalui strategi yang diformulasikan dan diimplementasikan dengan baik. *Core measure* yang dimaksud diantaranya kepuasan konsumen, akuisisi dari konsumen baru, keuntungan yang diperoleh dari konsumen, pasar yang ada pada segmen tertentu.

Pengukuran kinerja untuk perspektif konsumen memiliki ukuran-ukuran *generic* yang direkomendasikan Kaplan & Norton (1996) dan biasanya dapat diimplementasikan pada seluruh tipe organisasi. Kelompok ukuran *generic* tersebut terdiri dari :

- *Market share*
- *Customer retention*
- *Customer acquisition*
- *Customer satisfaction*
- *Customer profitability*

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif ini, para eksekutif harus mengidentifikasi *internal business process* yang kritis, yang harus ditingkatkan. Proses-proses ini memungkinkan *business unit* untuk :

- Mengantarkan proporsi nilai yang akan menarik dan mempertahankan konsumen pada target segmen yang ditetapkan
- Memberikan kepuasan kepada keinginan para pemegang saham untuk mendapatkan keuntungan finansial yang diharapkan

Tolak ukur dalam perspektif ini memfokuskan pada proses internal yang akan memberikan dampak yang paling besar pada kepuasan konsumen dan mencapai tujuan finansial dari organisasi.

d. Perspektif Proses Belajar dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard* mengidentifikasi infrastruktur dari organisasi yang harus dibangun untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Ketiga perspektif sebelumnya mengidentifikasi faktor yang paling kritis untuk periode sekarang dan di masa yang akan datang.

Ada tiga prinsip utama dalam perspektif ini, yaitu manusia, sistem dan prosedur organisasi. Ketiga perspektif sebelumnya akan menunjukkan *gap* yang besar dengan kemampuan yang ada pada ketiga aspek tadi dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Untuk mempersempit *gap* ini, maka perusahaan harus mulai berinvestasi dengan *re-skilling* karyawan, meningkatkan teknologi informasi dan sistem, serta menata ulang prosedur organisasi dan rutinitasnya.

Adapun tujuan *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

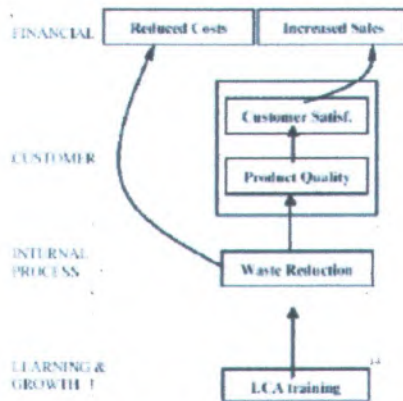
1. Mengklarifikasi dan menghasilkan *consensus* mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi keseluruhan perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dengan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
7. Mendapatkan *feedback* yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

(Kaplan dan Norton, 2000).

Menurut Yuwono dkk (2007), *scorecard* terdiri atas tolok ukur keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang diambil sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolok ukur operasional lainnya, kepuasan pelanggan, proses internal dan kemampuan berorganisasi untuk belajar dan melakukan perbaikan. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat memotivasi berbagai temuan perbaikan pada area-area seperti produk, proses pelanggan, dan pengembangan produk.

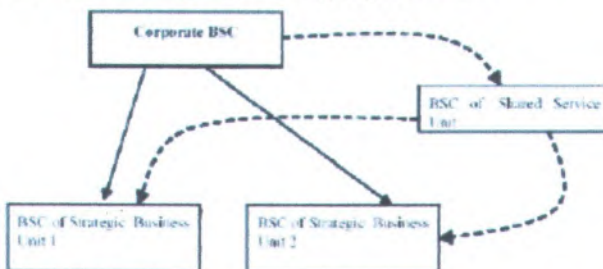
Dibandingkan dengan konsep manajemen strategis umum, *Balanced Scorecard* memiliki beberapa konsep penting:

1. Menambahkan tiga perspektif tambahan pada perspektif finansial yang telah ada
2. Konsep penting kedua adalah penggunaan indikator *leading* dan *lagging*. Indikator *lagging* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi, karena itu jika perusahaan bereaksi pada pengukuran itu akan menjadi terlambat. Indikator *leading* sebaliknya menceritakan sesuatu mengenai masa depan.
3. Hubungan sebab-akibat. Jika kita memiliki sejumlah indikator yang terkait dalam cara dimana kinerja sekarang satu indikator menjadi indikasi kinerja yang baik di masa depan dari indikator yang lainnya, maka peta hubungan sebab-akibat telah dibangun dengan baik.



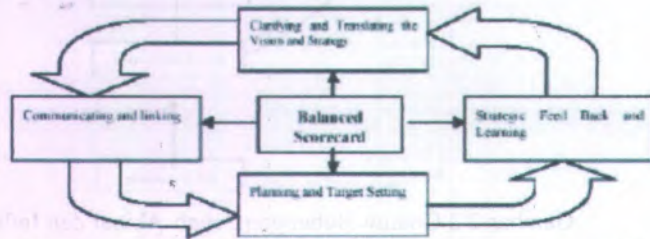
Gambar 2.2 Contoh Hubungan Sebab-Akibat dan Indikator *Leading-Lagging* (Purwanto, 2003)

4. Penerapan *Balanced Scorecard* secara berjenjang diseluruh organisasi. Umumnya perusahaan multinasional dengan beberapa unit bisnis pertama-tama akan menciptakan *Balanced Scorecard* bagi tingkat perusahaan kemudian membangun kartu nilai tingkat unit bisnis di tingkat anak perusahaan. SBU akan mengambil sasaran (dan bahkan indikator) *scorecard* perusahaan sebagai awal pertimbangan dan mengerti bagaimana mereka memberi sumbangan pada target perusahaan.



Gambar 2.3 Penerapan *Balanced Scorecard* secara Bertingkat (Purwanto, 2003)

5. Pembelajaran "*double loop learning*". Perusahaan yang telah mengembangkan BSC dapat menggunakannya untuk mengontrol kesuksesan strategi awal (*single loop learning*) sebagai dasar pertimbangan ketika strategi tersebut ditantang oleh informasi baru yang diperoleh dari lingkungan bisnis.



Gambar 2.4 Proses Pembelajaran Loop Ganda (Purwanto, 2003)

2.2.1 Langkah-Langkah dalam *Balanced Scorecard*

Dalam perancangan *Balanced Scorecard* perusahaan, terdapat beberapa langkah yang harus dilalui. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi visi, misi dan strategi perusahaan. Proses penjabaran ini merupakan ukuran keberhasilan dari pembentukan visi, misi dan strategi perusahaan yang sudah ada. Setelah melakukan identifikasi maka dapat menentukan indikator keberhasilan dari berbagai perspektif
2. Pendefinisian *Strategic Objective* dalam empat perspektif.
3. Penentuan hubungan sebab akibat masing-masing *Strategic Objective (strategy map)*. Setelah diketahui *strategic objective* tiap-tiap perspektif maka dapat diketahui hubungan sebab akibat tiap-tiap *strategic objective* dimana dapat digambarkan dengan *strategy map*.

4. Pendefinisian *critical succes factor* dan *key performance indicator* (KPI). Dari masing-masing *Strategic objective* yang telah didefinisikan maka akan dianalisa faktor sukses apa saja yang mendukung terbentuknya *Strategic objective*. Setelah itu dilakukan analisa dan perhitungan menggunakan KPI. KPI berfungsi untuk mengidentifikasi ukuran kinerja pada *Objective* yang telah dirumuskan. KPI disusun dari hasil kuisisioner yang diisi oleh perusahaan.
5. Penentuan tingkat kepentingan tiap *strategy objective* dalam 4 perspektif dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Setelah mengetahui rancangan perspektif dianggap benar maka langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan dari tiap-tiap perspektif yang sudah ada.
6. *Scoring system* dan *traffic light*. Pada tahap ini akan dilakukan *Scoring system* dan *traffic light*. *Scoring system* digunakan untuk mengetahui nilai pencapaian terhadap target masing-masing pencapaian. Sedangkan *traffic light* berfungsi sebagai tanda apakah nilai *score* pada suatu KPI.

2.3 Cascading

Cascading adalah proses penyusunan *scorecard* di setiap jenjang organisasi oleh manajer jenjang organisasi yang bersangkutan, dengan menggunakan *scorecard* jenjang organisasi yang lebih tinggi sebagai basis (Mulyadi, 2007). Pada hakikatnya, *cascading* merupakan *alignment process* setiap pusat pertanggungjawaban dan setiap personel dalam perusahaan terhadap misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan.

2.3.1 Prinsip *Cascading*

Cascading dilaksanakan berdasarkan lima prinsip, yaitu sebagai berikut :

1. *Cascading* dilakukan oleh manajer jenjang yang lebih rendah atas sasaran strategi jenjang organisasi yang lebih tinggi.
2. *Cascading* bertujuan ganda: (a) untuk membangun organisasi yang kohesif, dan (b) untuk membangun komitmen karyawan dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategi perusahaan.
3. Kata kunci yang digunakan dalam proses *cascading* adalah pengaruh, yaitu kemampuan seseorang untuk menghasilkan dampak.
4. Pertanyaan yang harus dijawab oleh setiap karyawan di setiap jenjang organisasi adalah: "Kontribusi signifikan apa yang dapat diberikan oleh jenjang organisasi kami dalam mewujudkan sasaran strategi tertentu organisasi?". Pertanyaan ini berkaitan erat dengan penetapan peran dan kompetensi inti pusat pertanggungjawaban, tim, dan personel dalam mewujudkan sasaran-sasaran strategi perusahaan.
5. Organisasi dapat menciptakan nilai dengan cara mengkombinasikan berbagai keahlian seluruh karyawannya dari berbagai fungsi dalam organisasi.

2.3.2. Proses *Cascading*

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, proses *cascading* ditentukan oleh tipe struktur organisasi yang digunakan oleh perusahaan. Ada dua tipe struktur organisasi yaitu, (1) struktur organisasi dengan satu entitas, dan (2) struktur organisasi korporat dengan berbagai entitas. Dalam tipe struktur organisasi

dengan satu entitas, perusahaan *running* satu macam bisnis dan hanya memiliki satu entitas yang bertanggung jawab untuk melakukan pelaporan keuangan. Dalam tipe struktur organisasi dengan berbagai entitas, perusahaan *running* satu macam bisnis atau berbagai macam bisnis yang tidak berhubungan satu dengan yang lainnya dan memiliki berbagai entitas yang bertanggung jawab untuk melakukan pelaporan keuangan kepada korporat.

Secara garis besar, proses *cascading* dapat dilakukan dalam sepuluh langkah yang berurutan, dengan tetap dimungkinkan untuk melakukan verifikasi ulang secara dinamis (Suwardi et al, 2007). Langkah-langkah tersebut bersifat tidak kaku, tetapi cukup fleksibel sehingga dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kondisi setiap organisasi. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

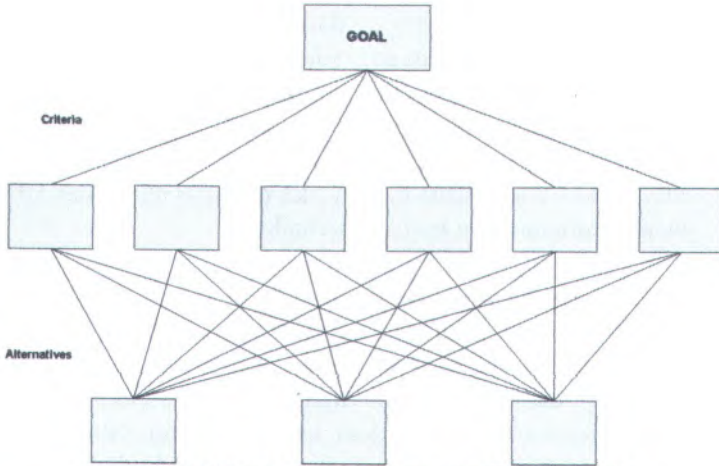
1. Analisa visi dan misi unit
2. Mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh unit terhadap peta strategi perusahaan
3. Mengidentifikasi “pelanggan” unit
4. Mengidentifikasi tugas pokok unit
5. Mentabulasi *output*, pelanggan dan harapan pelanggan
6. Mengidentifikasi sasaran strategi yang harus diturunkan ke unit, lalu menentukan sasaran strategi tambahan yang diperlukan unit
7. Mengembangkan sasaran strategi perspektif pelanggan dan keuangan untuk unit tersebut, kemudian perspektif proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan
8. Menyusun peta strategi unit

9. Mengidentifikasi dan mendefinisikan *key performance indicators* untuk setiap sasaran strategi
10. Menentukan target *KPI* dan inisiatif strategi untuk setiap sasaran strategi

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Model AHP dikembangkan oleh Thomas L. Saaty tahun 1970-an. Dasar berpikir metode AHP adalah proses membentuk skor secara numeric untuk menyusun ranking setiap alternatif keputusan berbasis pada bagaimana sebaiknya alternative itu dicocokkan dengan kriteria pembuat keputusan. Menurut Supriyono (2007), metode AHP merupakan salah satu model untuk pengambilan keputusan yang dapat membantu kerangka berfikir manusia. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah suatu metode untuk memecahkan suatu situasi yang kompleks dan tidak terstruktur ke dalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjectif tentang pentingnya setiap variable secara relatif dan menetapkan variable mana yang memiliki prioritas paling tinggi guna mempengaruhi hasil situasi tersebut.

Menurut Saaty (1990), AHP adalah prosedur yang berbasis matematis yang sangat baik dan sesuai untuk kondisi evaluasi atribut-atribut kualitatif. Atribut-atribut tersebut secara matematik dikuantitatif dalam satu set perbandingan berpasangan. Kelebihan AHP dibandingkan dengan yang lainnya karena adanya struktur yang berhirarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada sub-bab kriteria yang paling mendetail. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternative yang dipilih oleh para pengambil keputusan. Dalam sebuah pohon keputusan, terdapat komponen sasaran, kriteria atau sub-kriteria, serta alternatif yang akan ditampilkan dalam gambar 2.5 berikut.



Gambar 2.5 Skema Pohon Keputusan (Saaty, 1990)

Langkah-langkah dalam menggunakan AHP adalah:

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria dan subkriteria – subkriteria.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menunjukkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing – masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan yang dilakukan berdasarkan penilaian dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh penilaian seluruhnya sebanyak $n \times n$ ($(n-1)/2$) buah, dengan nilai n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Membuat nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.

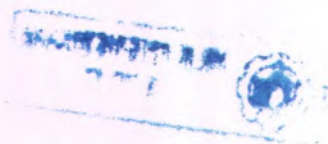
7. Membuat *vector eigen* dari setiap matriks dengan perbandingan berpasangan. Nilai *vector eigen* merupakan bobot tiap elemen. Langkah ini untuk mensintesa penilaian dalam menentukan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki jika nilainya lebih dari 10%, maka penilaian data harus diperbaiki.

2.4.1 Skala Perbandingan Berpasangan

Dalam penentuan nilai tiap kriteria yang telah ditetapkan dalam pembobotan nilai AHP guna menentukan alternatif keputusan yang akan dilakukan, digunakan skala perbandingan berpasangan guna membandingkan antara kriteria satu dengan kriteria lainnya. Untuk itu ditetapkan skala-skala kualitatif 1 sampai 9 untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen terhadap elemen lainnya. Adapun kaidah pembobotan dalam AHP sebagai berikut :

1. Nilai bobot KPI berkisar antara 0 – 1 atau antara 0% – 100% jika kita menggunakan prosentase.
2. Jumlah total bobot semua KPI harus bernilai 1 (100%)
3. Tidak ada bobot yang bernilai negatif (-).

Skala perbandingan berpasangan dapat dilihat dalam tabel berikut.



Tabel 2.2 Skala Perbandingan Berpasangan (Saaty, 1990)

<i>Intensity of Importance</i>	<i>Definition</i>	<i>Explanation</i>
1	<i>Equal Importance</i>	<i>Two activities contribute equally to the objective</i>
2	<i>Weak</i>	
3	<i>Moderate Importance</i>	<i>Experience and judgment slightly favor one activity over another</i>
4	<i>Moderate Plus</i>	
5	<i>Strong Importance</i>	<i>Experience and judgment strongly favor one activity over another</i>
6	<i>Strong Plus</i>	
7	<i>Very Strong or Demonstrated</i>	<i>An activity is favored very strongly over another, its dominance demonstrated in practice</i>
8	<i>Very-very Strong</i>	
9	<i>Extreme Importance</i>	<i>The evidence favoring one activity over another is of the highest possible order of affirmation</i>
<i>Reciprocals of above</i>	<i>If activity i has one of the above non zero numbers assigned to it when compared with activity j, then j has the reciprocal value when compared with i</i>	<i>A reasonable assumption</i>
<i>Rationals</i>	<i>Ratios arising from the scale</i>	<i>If consistency were to be forced by obtaining a numerical values to span the matrix</i>

Pengertian nilai tengah-tengah adalah Jika KPI A sedikit lebih penting dari KPI B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara KPI A dengan KPI B. Tabel diatas tidak disebutkan konversi nilai KPI A kurang penting dari KPI B karena pernyataan KPI A kurang penting dari KPI B sama dengan pernyataan nilai KPI B lebih penting dari KPI A



2.4.2. Prinsip Konsistensi Logis

Suatu tingkat konsistensi diperlukan dalam penentuan prioritas. Menurut Saaty, konsisten tidaknya suatu penilaian ditunjukkan oleh besarnya nilai CR (*Consistency ratio*). Apabila $CR \leq 10\%$, maka matriks dianggap cukup konsisten. Untuk mendapatkan nilai CR, terlebih dahulu dihitung nilai CI (*Consistency Index*) dengan persamaan :

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \dots \dots \dots (2.1)$$

dimana λ = Eigen value

n = banyaknya variabel yang dibandingkan

Semakin mendekati nilai nol, maka CI semakin konsisten. Selain itu rasio dari CI secara random dibandingkan dengan *random index* (RI) atau biasa dikenal dengan *consistency ratio* (CR).

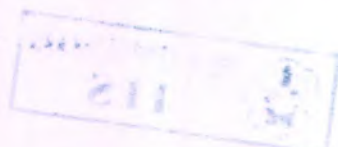
$$CR = \frac{CI}{R} \dots \dots \dots (2.2)$$

dimana CR = *Consistency Ratio*

RI = *Random Index*, sesuai dengan ordo matrix yang digunakan

2.5 Delphi

Delphi adalah sebuah bahasa pemrograman dan lingkungan pengembangan perangkat lunak. Umumnya delphi lebih banyak digunakan untuk pengembangan aplikasi desktop dan enterprise berbasis database, tapi sebagai perangkat pengembangan yang bersifat general-purpose ia juga mampu dan digunakan dalam berbagai jenis proyek pengembangan software. Perbedaan fitur yang utama antara Delphi, Kylix dengan IDE-IDE yang lain adalah keberadaan bahasanya (Bahasa pemrograman delphi), VCL/CLX (*Visual Component Library*), Penekanan konektifitas database yang sangat baik, dan banyaknya komponen-komponen pihak ketiga yang mendukungnya. Aspek penting yang perlu dicatat tentang Bahasa pemrograman Delphi termasuk:



- Penanganan object sebagai *reference/pointer* secara transparan
- Properti sebagai bagian dari bahasa tersebut; benar, sebagai getter dan setter (atau accessor and mutator), yang secara transparan mengenkapsulasi akses pada field-field anggota dalam kelas tersebut.
- Property index dan Default yang menyediakan akses pada data kolektif
- Pendelegasian (*type safe method pointer*) yang digunakan untuk memproses event yang dipicu oleh *component*
- Pendelegasian implementasi interface pada Field ataupun property dari class.
- Implementasi penanganan windows message dengan cara membuat method dalam class dengan nomer/nama dari windows message yang akan dihandle.
- COM bersifat sebagai interface yang independen dengan implementasi class sebagai *reference counted*
- Kompilasi yang dapat menghasilkan kode yang berjalan secara *native x86* ataupun *managed code* pada arsitektur framework .NET

2.6 Penelitian Terdahulu

Jurnal *Cascading The Balanced Scorecard: A Case Study on Nova Scotia Power, INC* oleh Paul R. Niven. Dalam jurnal ini, Paul membantu perusahaan *Nova Scotia Power, INC* untuk mengembangkan strategi perusahaan yang baru dan menyelaraskannya ke strategi bisnis unit. Pada awalnya *Nova Scotia Power, INC* menggunakan *Balanced Scorecard* semata-mata hanya sebagai alat ukur efektivitas perusahaan dalam pelaksanaan strategi baru. Tetapi saat ini, *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja, sistem manajemen strategi, dan alat komunikasi. Selain itu Paul membantu perusahaan tersebut untuk menyelaraskan strategi perusahaan ke strategi bisnis unit agar seluruh karyawan di perusahaan tersebut

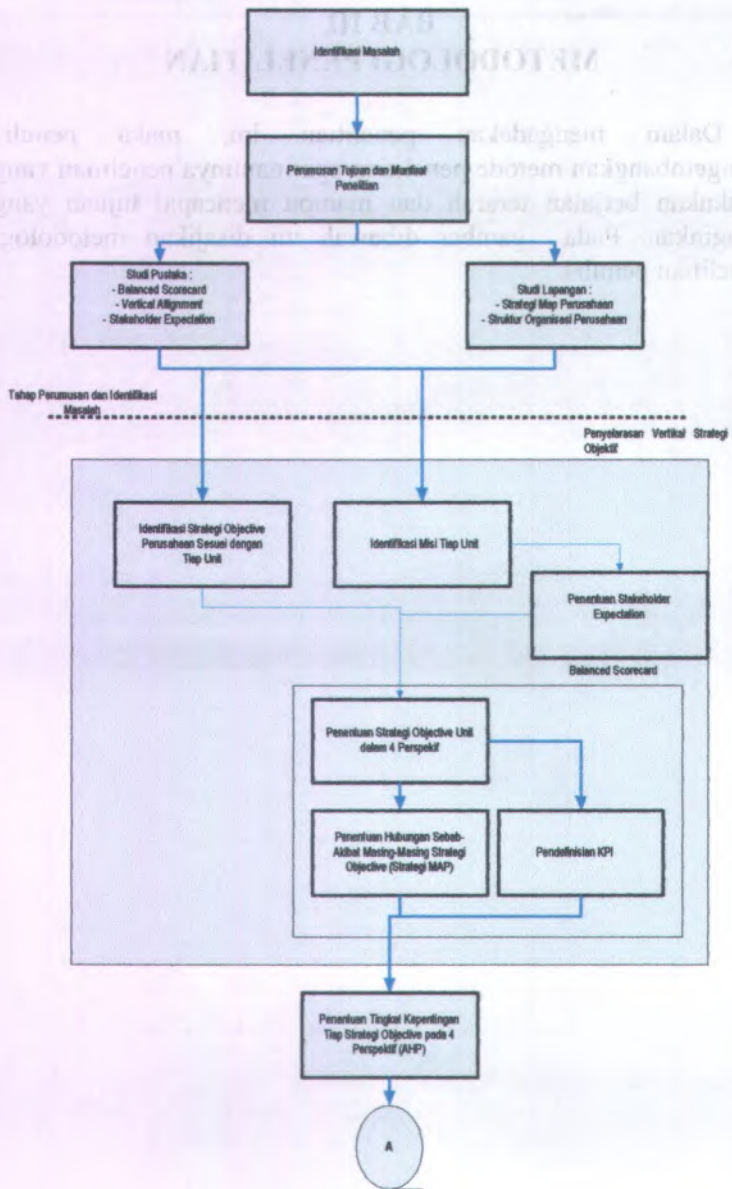
mengetahui visi, strategi dan ukuran sukses dari perusahaan. Pada jurnal ini menghasilkan sebuah kerangka kartu yang dapat mendemonstrasikan bagaimana kegiatan *link* mereka terhadap objektif perusahaan. Serta langkah-langkah dalam penyusunan *Cascading Balanced Scorecard*.

Tugas Akhir Teguh Saputro dengan judul Evaluasi *Cascading Key Performance Indicator* PT. GMF AERO ASIA. Dalam Tugas Akhir ini, Teguh mengevaluasi penggunaan *Key Performance Indicators* (KPI) di semua dinas. Evaluasi KPI di tingkat dinas dilakukan berdasarkan dua hal. Hal yang pertama apakah KPI yang seharusnya digunakan sudah tercantumkan berdasarkan *deployment* dari unit di atasnya atau dari *Stakeholder Requirement*. Hal yang kedua apakah KPI yang tidak boleh digunakan oleh dinas memang tidak tercantumkan karena tidak sesuai dengan tugas dari dinas tersebut. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa hampir di seluruh dinas masih terdapat KPI yang seharusnya tidak digunakan oleh dinas tersebut sebagai indikator kinerjanya. Sehingga untuk perancangan *Balanced Scorecard* selanjutnya, ukuran-ukuran tersebut tidak perlu digunakan sebagai KPI pada dinas yang terkait.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam mengadakan penelitian ini, maka penulis mengembangkan metode penelitian agar nantinya penelitian yang dilakukan berjalan terarah dan mampu mencapai tujuan yang diinginkan. Pada gambar dibawah ini disajikan metodologi penelitian penulis.





Gambar 3.1 *Flowchart* Penelitian

Berikut ini akan dijelaskan secara terperinci tahapan metodologi penelitian ini.

3.1 Tahap Perumusan dan Identifikasi Masalah

Pada tahap ini dilakukan identifikasi dan perumusan masalah pengenalan cara-cara melakukan *cascading* dari strategi perusahaan sampai strategi tingkat unit perusahaan. Ada empat langkah yang dilakukan, yakni:

1. Identifikasi dan perumusan masalah, dilakukan dengan pengenalan latar belakang penelitian dan perumusan masalah yang ada.
2. Penetapan tujuan penelitian yang akan mengarahkan pada penyelesaian permasalahan
3. Studi literatur pada berbagai *literatur* dan penelitian terdahulu dilakukan sebagai pedoman ilmiah untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Adapun studi literatur yang digunakan adalah :
 1. *Verical Allignment*, proses penurunan strategi perusahaan hingga tingkat unit perusahaan sehingga strategi perusahaan dapat terkomunikasi dengan baik dan dapat berjalan sesuai dengan harapan.
 2. *Balanced Scorecard*, metode ini digunakan untuk mengukur kinerja tiap unit perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada profit saja.
 3. *Stakeholder Expectation*, proses pengidentifikasian keinginan dari setiap *stakeholder* agar terbentuk *strategic objective* yang tepat dan dapat diterapkan pada strategi unit perusahaan.
4. Studi lapangan awal objek penelitian dilakukan dengan mempelajari PT. POS INDONESIA (Persero) Cab. Gresik dari data primer yang didapatkan langsung dari pihak manajemen pos. Hal ini ditujukan agar dapat diperoleh gambaran awal perancangan *cascading*.

3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

1. Tahap Pengumpulan data

Adapun data-data yang digunakan dalam menyelesaikan permasalahan tersebut adalah struktur organisasi perusahaan yang berfungsi untuk mengetahui unit-unit apa saja yang dimiliki PT. POS INDONESIA (Persero) Cab. Gresik. Strategi map perusahaan berfungsi sebagai dasar penurunan atau penyelarasan strategi perusahaan sampai tingkat unit. Misi tiap unit perusahaan berfungsi untuk menjabarkan strategi yang akan dilakukan unit.

2. Pengolahan Data

- Tahap Penyelarasan Vertikal Strategi Objektif
Tahap ini dimulai dari pembagian strategi objektif perusahaan ke setiap unit perusahaan sesuai dengan *job description* setiap unit. Kemudian melakukan identifikasi misi setiap unit untuk dikonversi menjadi strategi objektif unit, selain dari misi strategi objektif unit juga didapatkan dari mengidentifikasi ekspektasi tiap stakeholder setiap unit.
- Tahap *Balanced Scorecard*
Strategi objektif yang dihasilkan dari penyelarasan tersebut kemudian dibuat menjadi strategi map sehingga dapat diketahui sebab-akibat dari strategi unit tersebut. Setelah itu barulah dilakukan penentuan KPI terhadap masing-masing strategi objektif. Sehingga dapat diketahui jelas parameter keberhasilan dari suatu strategi tersebut.
- *Scoring System*
Pada tahap ini akan dilakukan *scoring system*, dimana *scoring* menggunakan software *Delphi* untuk memudahkan pengguna dalam mengukur kinerja unit.
- Analisis dan Interpretasi Data
Setelah proses pengolahan data dilakukan, kemudian dilakukan analisis dan interpretasi data yang telah

diolah. Pada tahap ini dilakukan analisis terhadap hasil pengukuran kinerja unit yang telah dirancang sebelumnya, baik dari segi sasaran strategi hingga KPI.

3.3 Tahap Kesimpulan dan Saran

Pada tahap akhir penelitian ini dilakukan kesimpulan yang menjawab tujuan dari penelitian ini serta saran bagi perusahaan dan hasil studi penelitian ini.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dilakukan pengumpulan dan pengolahan data, yang mana akan digunakan untuk analisa dan interpretasi data pada bab selanjutnya.

4.1 Identifikasi Perusahaan

PT. Pos Indonesia (persero) merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang mengelolah jasa hantaran pos nasional. Dimana perusahaan ini meninjau kembali dan menyusun konsep pasar dan bisnisnya secara sistematis. Dalam konsep redifinisi *core* dan *non core* bisnis tersebut, Pos Indonesia mengelompokkan bisnisnya kedalam empat jenis usaha yaitu:

1. Usaha Pokok (*Primary Core*)

Usaha pokok Pos Indonesia mencakup berbagai lini bisnis yaitu:

- Surat
- Paket dan kargo
- Layanan keuangan
- Keagenan
- Filateli

2. Usaha Pendukung

Usaha pendukung yaitu usaha-usaha yang dikelola sendiri maupun bekerja sama dengan pihak lain yang mendukung kegiatan usaha pokok. Jenis usaha ini mencakup:

- Usaha property
- Usaha angkutan

3. Usaha Terkait (*Secondary Core*)

Usaha terkait adalah usaha-usaha yang masih memiliki keterkaitan dengan usaha pokok baik yang dikelola sendiri oleh perusahaan, anak perusahaan maupun dikelola melalui kerja sama dengan pihak lain. Jenis usaha ini mencakup:

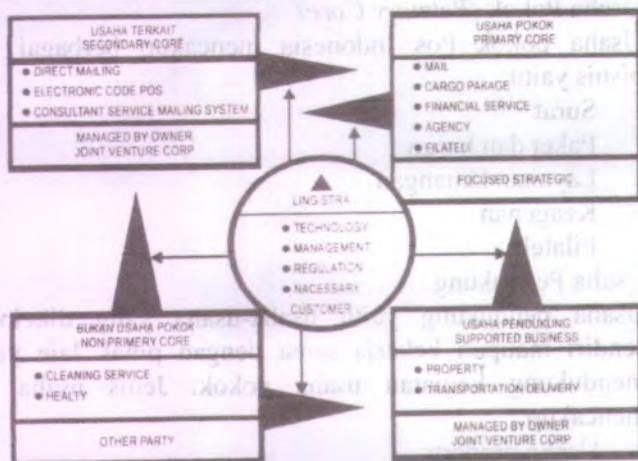
- *Direct Mailing*
- Kotak pos elektronik
- Jasa konsultasi *mailing system*

4. Bukan Usaha Pos

Bukan usaha pos adalah usaha-usaha Pos Indonesia yang dilaksanakan pihak lain dan tidak termasuk ke dalam tiga usaha yang telah disebutkan.

Hal ini dilakukan agar para pelaku bisnis didalam perusahaan tidak terjebak pada penerapan strategi generik yang akan merugikan perusahaan. Gambaran lengkap mengenai hal ini terlihat pada gambar

REDEFINISI CORE AND NON CORE BUSINESS



Sumber: Cahyani Alimadisyah, "Strategi Bisnis PT Pos Indonesia (Persero) Menghadapi Persaingan Global: 1995"

Gambar 4.1 Definisi *core and non core business*

• Fasilitas Fisik Pelayanan

Untuk memenuhi kebutuhan jasa pos bagi masyarakat Gresik di 18 wilayah kecamatan, manajemen menyediakan fasilitas fisik pelayanan berupa kantor pos sebagai berikut:

1. Kp V Gresik 61100 melayani kecamatan Gresik dan Kebomas
2. Kp X Gresik Pelabuhan 61114 A melayani kecamatan Gresik
3. Kp X Gresik Rindang Siwalan 61122 A melayani kecamatan Kebomas
4. Kp X Manyar 61151 melayani kecamatan Manyar
5. Kp X Bungah 61152 melayani kecamatan Bungah
6. Kp X Sidayu 61153 melayani kecamatan Sidayu
7. Kp X Dukun 61155 melayani kecamatan Dukun
8. Kp X Panceng 61156 melayani kecamatan Panceng
9. Kp X Duduk Sampean 61161 melayani kecamatan Duduk Sampean
10. Kp X Balongpanggang 61173 melayani kecamatan Balongpanggang dan Benjeng
11. Kp X Cerme 61171 melayani kecamatan Cerme
12. Kp X Menganti 61174 melayani kecamatan Menganti dan Kedamaian
13. Kp X Driyorejo melayani kecamatan Driyorejo dan Wringin Anom
14. Kp X Bawean 61181 melayani kecamatan Sangkapura dan Tambak

Dari empat belas kantor tersebut diatas terdapat enam kantor yang gedungnya berstatus milik perusahaan yaitu Kp V Gresik, Kp X Gresik Pelabuhan, Kp X Sidayu, Kp X Panceng, Kp X Cerme dan Kp X Bawean. Sedangkan sisanya berstatus sewa kontrak yaitu: Kp X Gresik Rindang Siwalan, Kp X Manyar, Kp X Bungah, Kp X Dukun, Kp X Duduk Sampean, Kp X Balongpanggang, Kp X Menganti dan Kp X Driyorejo

- Pola Angkutan Pos

Kantor pos Gresik merupakan *inbound* dari MPC Surabaya dengan hubungan angkutan sekunder Surabaya-Gresik-Lamongan-Tuban-Bojonegoro timbale balik dengan

frekuensi angkutan satu kali dalam sehari dengan kendaraan kontrak CV. Anugerah. Selain itu adanya angkutan sekunder alternatif menggunakan KBM Dinas Kp Gresik untuk mengangkut kiriman prioritas (Pos Express dan Kilat Khusus) termasuk yang berasal dari Kp Lamongan, Kp Tuban dan Kp Bojonegoro. Berangkat dari Kp Gresik ke MPC Surabaya untuk mengejar penerbangan terakhir (*Last Flight*).

Tabel 4.1 Tabel Waktu Pengiriman dan Kedatangan

Kantor	Waktu				Keterangan
	CV. Anugerah		KBM Dinas Kp Gresik		
	Tiba	Berangkat	Tiba	Berangkat	
1	2	3	4	5	6
MPC Surabaya	02,00			
Gresik	02,45	03,00			
Lamongan	03,30	03,45			
Tuban	05,00	05,15			
Bojonegoro	07,00			
Bojonegoro	17,00			
Tuban	18,30	18,45			
Lamongan	19,45	20,00			
Gresik	20,30	20,45	15,00	
MPC Surabaya	22,00	14,00		

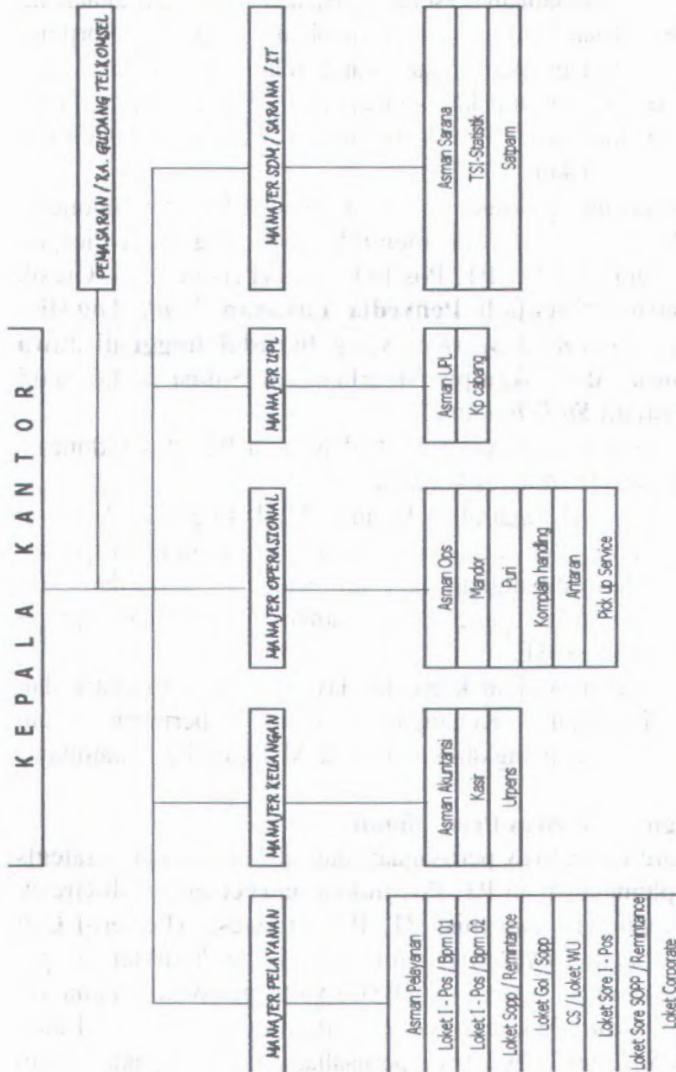
- **Pola Antaran Pos**

Antara surat pos dilakukan dua kali dalam sehari, antaran pertama dilakukan pukul 09.00 sampai 12.00 dimana jumlah pengantar sebanyak 6 orang. Untuk antaran pertama ini biasanya fokus pada antaran prioritas yaitu antaran pos express dan kilat khusus saja. Sedangkan antaran kedua dilakukan pada pukul 13.30 sampai 14.30, dimana antaran yang dilakukan adalah semua jenis antaran (antaran terpadu).

4.1.1 Struktur Organisasi

PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik memiliki struktur organisasi agar visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai

sesuai dengan tujuan awal perusahaan. Untuk jabatan struktural terdiri atas seorang kepala kantor, seorang kepala gudang telkomsel / pemasaran, lima manajer.



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik

4.2 Visi, Misi Perusahaan

Visi dan misi perusahaan ini menjelaskan sasaran yang ingin dicapai perusahaan serta hal-hal yang akan dilakukan untuk mencapai visi perusahaan tersebut. Visi dan misi perusahaan ini merupakan dasar untuk merumuskan strategi korporat perusahaan. Strategi perusahaan yang telah dirumuskan akan digunakan untuk merumuskan strategi pada tiap unit perusahaan. Adapun visi dan misi PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik adalah sebagai berikut :

- Dalam mengokohkan proses bisnisnya PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik memiliki Visi yang ingin dicapai, adapun visi dari PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik adalah: **“Menjadi Penyedia Layanan Mail, Logistics dan Financial Services yang bernilai tinggi di Jawa Timur dan Mampu Memberikan Solusi Total Bagi Seluruh Stakeholders”**.
- Sedangkan misi yang dijalankan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik adalah:
 1. Menyelenggarakan layanan Mail, Logistik, dan Jasa Keuangan bagi pelanggan individu maupun korporat.
 2. Mengembangkan layanan Mail, Logistik dan Jasa Keuangan yang cepat, aman dan handal dengan berbasis IT.
 3. Meningkatkan kapasitas layanan Mail, Logistik dan Layanan Keuangan secara bertahap dan mengembangkan kualitas SDM secara berkelanjutan

4.3 Strategic Objectives Perusahaan

Strategic Objectives perusahaan merupakan sasaran strategis yang diimplementasikan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik guna mencapai visi dan misi PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. *Strategic Objectives* ini dibagi berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) yaitu perspektif *financial*, *customer*, *internal business process*, *learning & growth*. Tahap penentuan *Strategic Objectives* perusahaan ini merupakan tahap

awal untuk mengetahui tujuan-tujuan strategis organisasi yang selanjutnya sebagai dasar untuk menyusun *Strategic Objectives* tiap unit perusahaan. Hal ini dilakukan untuk menyelaraskan antara *Strategic Objectives* perusahaan dengan *Strategic Objectives* unit perusahaan. *Strategic Objectives* perusahaan dapat dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 4.2 *Strategic Objectives* Tiap Perspektif

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
Financial	F1: Meningkatkan Pendapatan
	F2: Meningkatkan Keuntungan
	F3: Meningkatkan Efisiensi Biaya
Customer	C1: Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
	C2: Meningkatkan Jumlah Pelanggan
Internal Process Business	IPB1: Meningkatkan Sarana Berbasis IT
	IPB2: Meningkatkan Kualitas Pelayanan
	IPB3: Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
	IPB4: Optimalisasi Utilisasi Resources
Learning and Growth	L1: Meningkatkan Kedisiplinan Kerja
	L2: Meningkatkan Kompetensi Pegawai
	L3: Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif

Penjelasan dari *Strategy Objectives*/tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

A. Perspektif *Financial*

Perspektif *financial* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif *financial*. Adapun tujuan-tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah:

- Meningkatkan pendapatan
PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik menetapkan bahwa *strategy objective* pada perspektif finansial diantaranya adalah meningkatkan pendapatan dalam hal ini merupakan kemampuan perusahaan dalam

meningkatkan pendapatan yang diterima sebelumnya. Pendapatan ini berasal dari pendapatan usaha, non usaha dan aktiva tetap. Macam-macam pendapatan usaha berasal dari bisnis reguler, internasional, keuangan, trasury, filateli, ritel, ekspres, *direct mail*, dan logistik. Akan tetapi lebih baik apabila perusahaan dapat mempertahankan atau melebihi pendapatan yang diterima sebelumnya.

- Meningkatkan keuntungan

Strategy objective pada perspektif finansial yang lain adalah meningkatkan keuntungan. Dalam meningkatkan keuntungan perusahaan tidak hanya melihat berapa besar keuntungan yang dapat diperoleh pada suatu periode. Tetapi bagaimana keuntungan tersebut dapat dipertahankan oleh perusahaan bahkan dapat melebihi target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan menghitung besarnya keuntungan yang diterima dengan cara besarnya pendapatan yang diterima saat ini dikurangi dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan. Dan hasilnya akan dibagi dengan pendapatan yang diterima saat ini.

- Meningkatkan efisiensi biaya

Hal yang berkaitan dengan efisiensi biaya adalah bagaimana perusahaan dapat meminimalisasi biaya-biaya operasional perusahaan. Seperti biaya tagihan listrik, air, biaya tenaga kerja, biaya pengiriman surat antar kota. Peningkatan efisiensi biaya ini sangat berpengaruh pada peningkatan keuntungan perusahaan. Perhitungan efisiensi biaya pada perusahaan ini adalah dengan cara biaya perusahaan keseluruhan dibagi dengan pendapatan yang diterima oleh perusahaan.

B. Perspektif *Customer*

Perspektif *customer* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran

kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif *customer*. Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

- Meningkatkan loyalitas pelanggan
Salah satu *strategy objective* pada perspektif pelanggan adalah meningkatnya loyalitas pelanggan sehingga pelanggan tidak akan mencoba untuk menggunakan layanan pengiriman surat yang lain.
- Meningkatkan jumlah pelanggan.
Strategy objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatnya jumlah pelanggan. Dalam hal ini merupakan bertambahnya jumlah pelanggan. Pelanggan yang dimaksud disini adalah orang-orang yang menggunakan jasa pos baik secara individu maupun korporat. Pelanggan individu adalah pelanggan yang menggunakan jasa pos melalui loket pos yang disediakan, dan pelanggan korporat adalah pelanggan yang menggunakan jasa pos melalui unit Pemasaran.

Terlaksananya strategi bisnis pada perspektif pelanggan ini akan berpengaruh pada tercapainya strategi bisnis pada perspektif keuangan.

C. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari internal perusahaan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam menggunakan layanan pengiriman surat. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal ini terdiri dari 4 *strategy objective* yaitu:

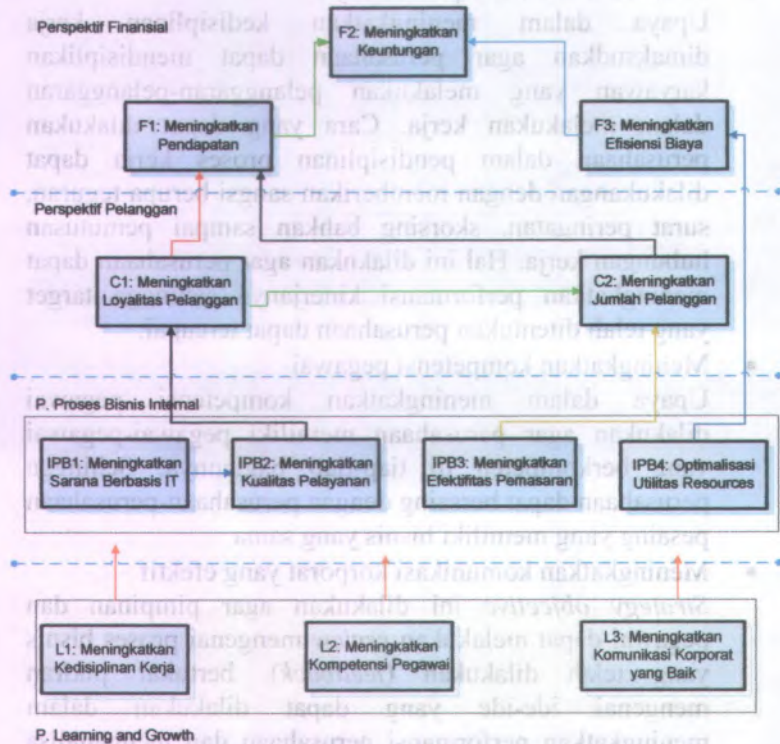
- Meningkatkan sarana berbasis IT
Salah satu *strategy objective* pada perspektif proses bisnis internal adalah peningkatan sarana berbasis IT. Dalam hal ini adalah pengembangan teknologi berbasis IT sehingga pelanggan dapat melacak surat yang dikirim apakah telah sampai pada alamat yang dituju. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi banyaknya keluhan pada pelanggan karena apabila ada pelanggan yang menanyakan keberadaan suratnya perusahaan dapat memberikan jawaban dengan segera pada pelanggan.
 - Meningkatkan kualitas pelayanan
Strategy objective yang lain adalah meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini dimaksudkan agar tidak ada komplain pada pelanggan saat pelanggan melakukan pengiriman melalui loket yang telah disediakan.
 - Meningkatkan efektifitas pemasaran
Strategy objective yang lain adalah meningkatkan efektifitas pemasaran. Dalam hal ini berhubungan dengan mobil ataupun truk pengangkut surat yang mengambil surat dari kantor pos Gresik maupun yang mengantar ke kantor pos Gresik. Karena apabila mobil yang mengantar terlambat datang ataupun mengambil maka seluruh proses pengiriman ke pelanggan juga akan berpengaruh.
 - *Optimalisasi utilisasi resources*
Maksud *optimalisasi utilisasi resources* adalah kemampuan suatu perusahaan dalam mengoptimalkan pegawai yang dimilikinya. Sehingga perusahaan dapat menggunakan pegawai secara efisien dan efektif seperti tidak ada pegawai yang mendapatkan beban kerja secara berlebihan atau ada pegawai yang beban kerjanya tidak optimal.
- D. Perspektif *Learning and Growth***
Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan

pengukuran kinerja perusahaan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini terdiri dari 4 *strategy objective* yaitu:

- Meningkatkan kedisiplinan kerja
Upaya dalam meningkatkan kedisiplinan kerja dimaksudkan agar perusahaan dapat mendisiplinkan karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran dalam melakukan kerja. Cara yang dapat dilakukan perusahaan dalam pendisiplinan proses kerja dapat dilakukangan dengan memberikan sanksi berupa teguran, surat peringatan, skorsing bahkan sampai pemutusan hubungan kerja. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan performansi kinerjanya sehingga target yang telah ditentukan perusahaan dapat tercapai.
- Meningkatkan kompetensi pegawai
Upaya dalam meningkatkan kompetensi pegawai dilakukan agar perusahaan memiliki pegawai-pegawai yang berkompeten di tiap-tiap bagiannya. Sehingga perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan pesaing yang memiliki bisnis yang sama
- Meningkatkan komunikasi korporat yang efektif
Strategy objective ini dilakukan agar pimpinan dan pegawai dapat melakukan *review* mengenai proses bisnis yang telah dilakukan (*feedback*), bertukar pikiran mengenai ide-ide yang dapat dilakukan dalam meningkatkan performansi perusahaan dan menganalisa kendala apa saja yang akan terjadi dimana dapat menggagalkan target perusahaan. Hal ini dilakukan supaya antara pimpinan perusahaan dengan pegawai tidak terjadi *miss communication*.

4.4 Strategic Map Perusahaan

Tujuan strategis perusahaan yang telah dijelaskan di atas akan disusun peta strategis (*Strategic Map*) yang menggambarkan bagaimana *Strategic Objectives* satu berpengaruh terhadap *Strategic Objectives* yang lain.



Gambar 4.3 *Strategic Map* Perusahaan

Pada gambar *strategic map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objectives* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objectives* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategic objectives* pada perspektif *financial*. Dalam meningkatkan

pendapatan perusahaan berpengaruh pada meningkatnya keuntungan perusahaan. Selain itu meningkatkan efisiensi biaya di perusahaan juga berpengaruh dalam meningkatnya keuntungan perusahaan.

Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategic objectives* yaitu, meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Kedua *strategic objectives* ini juga mempengaruhi meningkatnya pendapatan. Apabila loyalitas kepada pelanggan semakin meningkat maka pelanggan tidak akan berpindah menggunakan jasa kiriman surat pada perusahaan lain. Sehingga pendapatan akan meningkat. Apabila loyalitas pada pelanggan menurun maka pendapatan tidak dapat dicapai secara maksimal oleh perusahaan. Sedangkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan harus meningkatkan efektifitas pemasaran agar pendapatan akan meningkat.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat empat *strategic objectives* dimana dua diantaranya mempengaruhi *strategic objectives* pada perspektif pelanggan dan yang lain mempengaruhi *strategic objectives* pada perspektif finansial dan *strategic objectives* pada *internal business process*. Misalnya pada optimalisasi utilitas resources yang berpengaruh pada *strategic objectives* meningkatkan efisiensi biaya. Sedangkan untuk *strategic objectives* meningkatkan sarana berbasis IT akan mempengaruhi *strategic objectives* meningkatnya kualitas pelayanan. Dan *strategic objectives* meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan efektifitas pemasaran berpengaruh pada peningkatan loyalitas pelanggan dan meningkatnya jumlah pelanggan.

4.5 Key Performance Indicator (KPI) SO Perusahaan

Sebagai sasaran strategis, *strategic objectives* perusahaan memiliki parameter keberhasilan pencapaian strategi yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives*. Adapun

KPI dari masing-masing *strategic objectives* perusahaan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3 *Key Performance Indicator* Perusahaan

Perspektif	Strategic Objective	Key Performance Indicator
Financial	F1: Meningkatkan Pendapatan	Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
	F2: Meningkatkan Keuntungan	Net margin
	F3: Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency ratio
Customer	C1: Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan komplain
	C2: Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan
Internal Process Business	IPB1: Meningkatkan Sarana Berbasis IT	Jumlah sarana IT tersedia
	IPB2: Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Rasio jumlah pengiriman tepat waktu
		Rasio jumlah barang yang aman saat pengiriman
	IPB3: Meningkatkan Efektifitas Pemasaran	Rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran
	IPB4: Optimalisasi Utilisasi Resources	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan
Learning and Growth	L1: Meningkatkan Kedisiplinan Kerja	Tingkat utilisasi pekerja
	L2: Meningkatkan Kompetensi Pegawai	Jumlah pelanggaran terhadap peraturan
	L3: Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	Jumlah program pelatihan Rata-rata hari training
		Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan

4.6 Cascading Strategi Perusahaan

Strategi dalam *Balanced Scorecard* (BSC) di tingkat perusahaan agar dapat dijalankan oleh unit di bawahnya, maka harus diturunkan dan diselaraskan hingga unit di bawahnya. Penyelarasan berarti apa yang dilakukan oleh unit perusahaan akan mendukung pencapaian obyektif di tingkat perusahaan. Penyelarasan ini dilakukan berdasarkan dua hal, hal yang pertama adalah penurunan langsung dari *Balanced Scorecard*. Dan hal yang kedua adalah berdasarkan *Stakeholder Expectation* dari masing-masing unit perusahaan.

4.6.1 Vertical Alignment Matrix

Vertical alignment matrix ini bertujuan untuk mengetahui sasaran strategis perusahaan mana yang merupakan bagian dari sasaran strategis yang dapat dikontribusikan oleh unit perusahaan. Kontribusi yang diberikan dapat diwujudkan melalui pencapaian kinerja dari KPI pada masing-masing sasaran strategis yang terkait. Dalam penetapan sasaran strategis yang relevan dengan sasaran strategis unit perusahaan dilakukan dengan cara membagikan kuisioner kepada orang yang dianggap ahli. Pada penelitian ini orang tersebut adalah kepala kantor PT. Pos

Indonesia cab Gresik. *Vertical alignment matrix* tidak hanya menggambarkan bagaimana unit-unit perusahaan berperan pada *Strategic Objective* perusahaan yang terkait, namun juga menggambarkan peran serta tanggung jawab yang terbagi sesuai dengan *job description* masing-masing. Sehingga didapatkan tabel pembagian *Strategic Objective* sebagai berikut :

Tabel 4.4 *Vertical Alignment Martix*

<i>Strategic Objective / Unit Perusahaan</i>		Unit Pelayanan	Unit Keuangan	Unit Operasional	Unit UPL	Unit SDM/Sarana/IT	Unit Pemasaran
Financial	Meningkatkan Pendapatan	■					■
	Meningkatnya Keuntungan	■					■
	Meningkatnya Efisiensi Biaya		■	■	■	■	
Customer	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	■		■			■
	Meningkatkan Jumlah Pelanggan	■					■
Internal Process Bisnis	Meningkatkan Sarana berbasis IT					■	
	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	■		■			■
	Meningkatkan Efektifitas Pemasaran	■		■			■
	Optimalisasi Utilisasi Resources					■	
Learning and Growth	Meningkatkan Kedisiplinan Kerja					■	
	Meningkatkan Kompetensi Pegawai					■	
	Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	■	■	■	■	■	■

4.6.2 *Cascading Unit Pelayanan*

4.6.2.1 *Visi dan Misi Unit Pelayanan*

Perumusan *Strategic Objective* unit diawali dengan memahami visi dan misi unit Pelayanan. Proses memahami visi dan misi unit ini sangat penting, karena dengan memahami visi dan misi unit strategi yang dirumuskan akan tepat sasaran. Berikut ini adalah visi dan misi yang diemban oleh unit Pelayanan PT.Pos Indonesia cab Gresik :

- Dalam mengokohkan proses bisnis dan kinerjanya, unit bisnis pelayanan memiliki visi yang ingin dicapai. Adapun visi dari unit bisnis pelayanan adalah:

”Memberikan pelayanan terbaik dengan standart perbankan untuk mencapai kepuasan pelanggan”.

- Sedangkan misi yang dijalankan unit bisnis pelayanan adalah sebagai berikut:
 1. Meningkatkan kemampuan petugas *front liner* baik dari segi *skill, knowlaged* hingga *attitude*.
 2. Menyediakan sarana dan prasarana yang lengkap bagi kebutuhan pelanggan dengan dukungan IT.
 3. Memberikan suasana yang nyaman pada ruang pelayanan.

Pada kata standart perbankan, ini dimaksudkan untuk memberikan pelayanan sebaik mungkin yang menyamai pelayanan yang diberikan oleh bank. Pelayanan tersebut baik dari ruangan yang nyaman hingga keramahan dan pelayanan yang diberikan Pos kepada pelanggan.

Kata-kata yang diberi garis bawah merupakan kata-kata kunci yang akan diterjemahkan sebagai *strategic objective* pada unit Pelayanan. Pada visi unit, kata yang diberi garis bawah adalah pelayanan terbaik dan kepuasan pelanggan. Yang ingin dicapai dari kata tersebut adalah bagaimana unit Pelayanan dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya untuk pelanggan agar pelanggan puas dan tidak akan menggunakan jasa pengiriman surat dari perusahaan pesaing.

Pada misi unit, kata yang diberi garis bawah adalah meningkatkan kemampuan petugas *front liner*. Kata-kata yang dimaksud adalah bagaimana meningkatkan kompetensi petugas *front liner* (loket) dalam segala hal agar kualitas pelayanan yang diberikan semakin baik.

4.6.2.2 Job Description Unit Pelayanan

Pada unit Pelayanan terdapat *job description* yang mempengaruhi output pada *stakeholder expectation*. Adapun *job desc* tersebut adalah sebagai berikut :

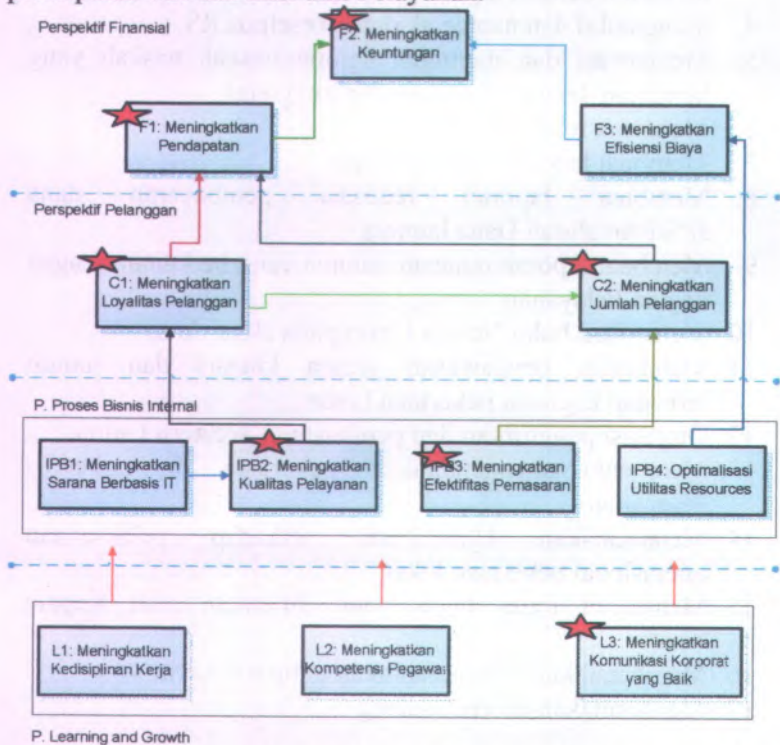
1. Melaksanakan absensi datang

2. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
3. Membantu mempersiapkan segala sesuatunya yang berkaitan dengan tugas operasional Loker
4. Mengambil dan mencetak data Weselpos RS
5. Mengawasi dan membuat laporan/naskah naskah yang berkaitan dengan Weselpos berlangganan.
6. Mencetak rekap SOPP 2
7. Membuat laporan bulanan Sopp
8. Membuat laporan realisasi pembayaran dana JPS/Penyaluran Dana lainnya
9. Membuat laporan bulanan lainnya yang berkaitan dengan bagian Pelayanan
10. Memeriksa buku Neraca Loker pada akhir dinas
11. Melakukan pengawasan secara khusus dan umum terhadap kegiatan pekerjaan Loker
12. Otorisasi pengiriman dan pembayaran Western Union.
13. Membantu mengendalikan pekerjaan di Loker / Pelayanan.
14. Melaksanakan Uji Petik terhadap pelaksanaan operasional pekerjaan loker
15. Membantu tugas tugas yang diberikan oleh Kepala Kantor
16. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
17. Melaksanakan absensi pulang

4.6.2.3 Identifikasi *Strategic Objective* Perusahaan yang Relevan

Berdasarkan pernyataan visi dan misi unit Pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik di atas terdapat beberapa sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi tersebut. Pemahaman visi dan misi unit Pelayanan serta sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi tersebut telah dilakukan. Agar mengetahui lebih jelas proses dalam pengidentifikasian sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi unit Pelayanan, maka berikut ini

akan digambarkan kembali *strategic map* perusahaan dan akan diberi tanda sasaran strategis mana yang relevan terhadap pencapaian visi dan misi unit Pelayanan.



Gambar 4.4 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Pelayanan

Gambar di atas menunjukkan *strategic map* perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda bintang merupakan kontribusi atau tanggung jawab unit Pelayanan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

4.6.2.4 Identifikasi *Output* dan *Stakeholder Expectation*

Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja yang dikerjakan oleh unit

Pelayanan beserta ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* serta ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dapat dirumuskan sasaran strategis apa yang tepat untuk diterapkan pada unit Pelayanan. Pengidentifikasi tersebut dilakukan dengan *brainstorming* dengan kepala kantor PT. Pos Indonesia cab Gresik dan masing-masing manajer yang bersangkutan. Adapun *stakeholder expectation* dari unit pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5 *Stakeholder Expectation* Unit Pelayanan

No	Output	"Customer"	Expectation	Referensi
1	Kepuasan Pelanggan	Pelanggan	Terpenuhinya keinginan dari semua pelanggan	Misi Unit
2	Laporan Perjualan produk	Kantor wilayah/ Kantor pusat	Tersedianya laporan produktifitas yang cepat, tepat dan akurat	Job Desc & Neraca Loket th 2009
	Laporan Pendapatan			
3	Data Base surat/paket	Unit Pengolahan	Alamat tujuan, Jumlah, dan berat surat/paket jelas	Buku Serah Terima th 2010
4	Laporan Keuangan	Mitra Bisnis	Tersedianya Laporan yang berhubungan dengan mitra bisnis dengan akurat	Job Desc

4.6.2.5 *Strategic Objectives* Unit Pelayanan

Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis unit Pelayanan. Perumusan ini berdasarkan penurunan sasaran strategis perusahaan yang dapat dikontribusikan oleh unit Pelayanan dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan. Perumusan sasaran strategis unit Pelayanan selain dari hasil penurunan sasaran strategis perusahaan, dapat dilakukan juga dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder* dan ekspektasinya dari unit Pelayanan. Berdasarkan identifikasi tersebut unit Pelayanan akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai visi dan misi unit Pelayanan dan sasaran strategis perusahaan. Adapun *strategic objectives* yang telah tersusun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.6 *Strategic Objective* Unit Pelayanan

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
Financial	F1. Meningkatkan Pendapatan
	F2. Meningkatkan Keuntungan
Customer	C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
	C2. Meningkatkan Akurasi Laporan
	C3. Meningkatkan Jumlah Pelanggan
Internal Process Business	IPB1. Mengurangi Ketidakjelasan Alamat Kiriman
	IPB2. Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
	IPB3. Meningkatkan Kualitas Pelayanan
Learning and Growth	L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
	L2. Meningkatkan kompetensi karyawan loket

Keterangan :

- : SO hasil penurunan langsung dari strategi perusahaan
 : SO hasil identifikasian *stakeholder expectation*

Penjelasan dari *Strategic Objective* /tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

○ Perspektif *Customer*

Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

● Meningkatkan Akurasi Laporan

Strategic objective dari perspektif pelanggan adalah meningkatkan akurasi laporan. Dalam hal ini, akurasi yang dimaksud adalah pembuatan laporan baik keuangan maupun BPM secara akurat dan tidak ada kesalahan perhitungan sebelum laporan tersebut dikirimkan ke kantor pos wilayah.

Terlaksananya strategi bisnis pada perspektif pelanggan ini akan berpengaruh pada tercapainya strategi bisnis pada perspektif keuangan.

○ Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit pelayanan yang ditinjau dari internal unit pelayanan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam menggunakan layanan POS. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal yaitu:

● Mengurangi Ketidakjelasan Alamat Tujuan

Strategic Objective dari perspektif proses bisnis internal adalah mengurangi ketidakjelasan alamat tujuan. Dalam hal ini berhubungan dengan pengiriman surat atau paket pada unit pengolahan, karena apabila alamat tujuan tidak jelas atau tidak lengkap maka ada kemungkinan surat atau paket tersebut tidak sampai tepat pada tujuan bahkan dapat tidak terkirim ke tujuan.

● Meningkatkan Efektifitas Pemasaran

Strategic Objective yang lain adalah meningkatkan efektifitas pemasaran. Dalam hal ini berhubungan dengan promosi yang dilakukan oleh unit Pelayanan pada saat sedang melayani pelanggan. Hal ini diharapkan pelanggan dapat mengetahui pelayanan apa saja dan produk apa saja yang dimiliki oleh PT. Pos Indonesia Cab Gresik.

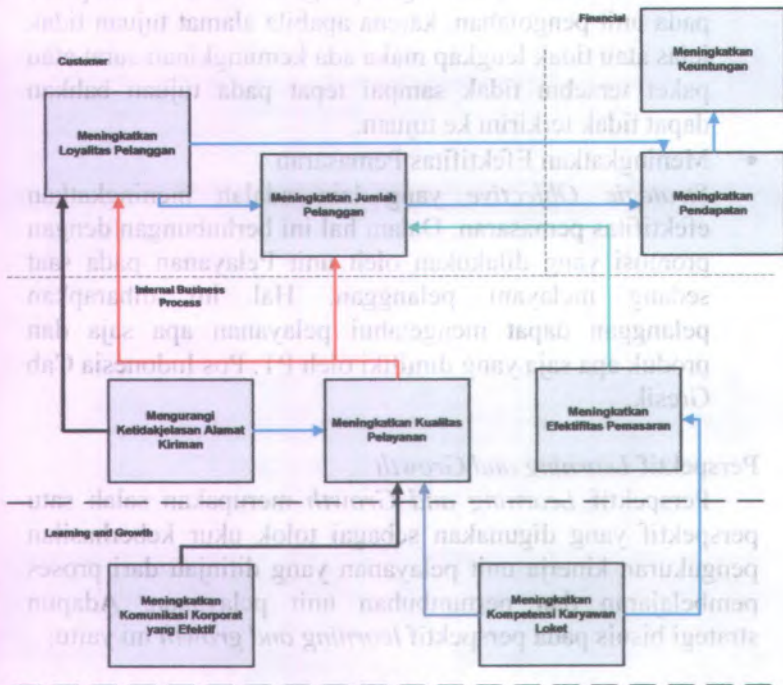
○ Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit pelayanan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan unit pelayanan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu:

- Meningkatkan Kompetensi Karyawan Loker
Strategic Objective ini dilakukan agar karyawan loket dapat melakukan pelayanan yang baik dan benar kepada pelanggan. Dan tidak melakukan kesalahan pada saat memberi pelayanan terhadap produk yang ditawarkan oleh POS.

4.6.2.6 Penggambaran *Strategy Map* Unit Pelayanan

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.5 *Strategic Map* Unit Pelayanan

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objective* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategic objective* pada perspektif *financial*. Dalam meningkatkan pendapatan berpengaruh pada meningkatkan keuntungan unit Pelayanan.

Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategic objective* yaitu, meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Kedua *strategic objective* tersebut sama-sama mempengaruhi meningkatnya pendapatan. Apabila loyalitas kepada pelanggan semakin meningkat maka pelanggan tidak akan berpindah menggunakan jasa kiriman surat pada perusahaan lain. Sehingga pendapatan yang diterima akan meningkat. Apabila loyalitas pada pelanggan menurun maka pendapatan yang diterima akan menurun pula. Sedangkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan harus meningkatkan kualitas pelayanan agar pendapatan meningkat.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat tiga *strategic objective* dimana ketiganya mempengaruhi *strategic objective* pada perspektif pelanggan. Misalnya pada meningkatkan efektifitas pemasaran yang berpengaruh pada *strategic objective* meningkatkan jumlah pelanggan. Sedangkan untuk *strategy objective* menurunkan ketidakjelasan alamat kiriman akan berpengaruh pada *strategic objective* meningkatkan loyalitas pelanggan. Dan untuk *strategic objective* meningkatkan kualitas pelayanan akan berpengaruh pada kedua *strategic objective* pada perspektif *customer*.

4.6.2.7 Key Performance Indicator (KPI) SO Unit Pelayanan

Sama halnya pada *strategic objectives* perusahaan, *strategic objectives* unit Pelayanan juga memiliki parameter keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator (KPI)*. KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives* unit Pelayanan. Adapun KPI

dari masing-masing *strategic objectives* unit Pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7 Key Performance Indicator Unit Pelayanan

Strategic Objective	KPI
F1. Meningkatkan Pendapatan	Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
F2. Meningkatkan Keuntungan	net margin
C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan yang komplain
C2. Meningkatkan Akurasi Laporan	Rasio Ketepatan Laporan
C3. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan
IPB1. Mengurangi Ketidakjelasan Alamat Kiriman	Rasio jumlah surat yang kembali
IPB2. Meningkatkan Efektivitas Pemasaran	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan
IPB3. Meningkatkan Kualitas Pelayanan	kecepatan dalam melayani pelanggan
L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
L2. Meningkatkan kompetensi karyawan loket	Jumlah training yang diselenggarakan

Pada *strategic objective financial*, terdapat dua KPI yaitu rasio tingkat pertumbuhan pendapatan dan *net margin*. Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio tingkat pertumbuhan pendapatan adalah pendapatan yang diterima unit Pelayanan saat ini dikurangi pendapatan yang diterima saat lalu. Dan hasilnya akan dibagi dengan pendapatan yang diterima saat lalu. Pendapatan produk tersebut berasal dari penjualan BPM (Barang Pos dan Materai), pos ekspres, EMS (kiriman ke luar negeri), SKH, PPB, PPKH, SOPP. Dan pendapatan yang berasal dari pengiriman uang, seperti wesel, *western union*, giro, dan lain sebagainya. Dan untuk *net margin* rumus yang digunakan adalah pendapatan yang diterima dikurangi dengan biaya keseluruhan dari unit Pelayanan, dan hasilnya dibagi dengan pendapatan yang diterima.

Pada *strategic objective customer*, terdapat tiga KPI yaitu rasio jumlah pelanggan yang komplain, rasio ketepatan laporan, dan rasio tingkat pertumbuhan pelanggan. Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio jumlah pelanggan yang komplain adalah jumlah pelanggan yang komplain dibagi dengan jumlah

pelanggan yang datang. Dan untuk menghitung rasio ketepatan laporan dengan cara jumlah laporan yang tepat dibagi dengan jumlah laporan yang harus dilaporkan ke kantor wilayah. Yang terakhir adalah rasio tingkat pertumbuhan pelanggan, dihitung dengan rumus jumlah pelanggan yang ada saat ini dikurangi jumlah pelanggan saat lalu dan hasilnya dibagi dengan jumlah pelanggan saat lalu.

Pada *strategic objective internal business process*, terdapat tiga KPI yaitu rasio jumlah surat yang kembali, rasio tingkat pertumbuhan penjualan dan kecepatan dalam melayani pelanggan. Pada KPI rasio jumlah surat yang kembali rumus yang digunakan adalah jumlah surat yang kembali dibagi dengan jumlah surat keseluruhan yang dikirim. Pada KPI kecepatan dalam melayani pelanggan karyawan loket diwajibkan untuk melayani pelanggan secepat mungkin, waktu yang diberikan untuk satu pelanggan adalah 1.5 menit. Pada KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan rumus yang digunakan adalah jumlah penjualan saat ini dikurangi dengan jumlah penjualan saat lalu, dan hasilnya dikurangi dengan jumlah penjualan saat lalu.

Strategic objective learning and growth memiliki dua KPI yaitu intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan dan jumlah training yang diadakan. Kedua KPI tersebut memiliki cara yang sama untuk menentukannya yaitu dengan menghitung jumlah rapat antara kepala kantor dengan para manajer yang diselenggarakan tiap tahunnya dan menghitung jumlah training yang diselenggarakan tiap tahunnya.

4.6.3 Cascading Unit Pengolahan

4.6.3.1 Visi dan Misi Unit Pengolahan

Perumusan *Strategic Objective* unit diawali dengan memahami visi dan misi unit Pengolahan. Proses memahami visi dan misi unit ini sangat penting, karena dengan memahami visi dan misi unit strategi yang dirumuskan akan tepat sasaran. Berikut ini adalah visi dan misi yang diemban oleh unit Pengolahan PT.Pos Indonesia cab Gresik :

• **Visi :** "Mengirimkan dokumen, barang dan *service* terkait secara cepat, akurat, dan *traceable* dengan dokumen teknologi informasi yang handal dan sumber daya yang profesional sehingga dapat memberikan kepuasan maksimal kepada pelanggan".

• **Misi :**

1. Meningkatkan kemampuan tenaga pengantar dan *support* pengolahan baik dari segi *skill, knowlaged, hingga attitued.*
2. Menyiapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk mengantar kiriman.
3. Membuat suasana yang nyaman pada ruang kerja unit pengolahan/operasional.

Kata-kata yang diberi garis bawah merupakan kata-kata kunci yang akan diterjemahkan sebagai *strategic objective* pada unit Pengolahan. Pada visi unit, kata yang diberi garis bawah adalah mengirim dokumen, barang dan *service* terkait secara cepat, akurat, dan *traceable*. Yang ingin dicapai dari kata tersebut adalah bagaimana unit Pengolahan dapat memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada pelanggan dalam hal pengiriman agar pelanggan puas dan tidak akan menggunakan jasa pengiriman surat dari perusahaan pesaing. Selain kata tersebut, terdapat kata lain yang diberi garis bawah yaitu sumber daya yang profesional. Kata tersebut dimaksudkan untuk membentuk karyawan-karyawan pengolahan yang profesional yang mendahulukan kepentingan pelanggan untuk mencapai kepuasan pelanggan yang maksimal.

Pada misi unit, kata yang diberi garis bawah adalah suasana yang nyaman pada ruang kerja. Kata-kata yang dimaksud adalah bagaimana menciptakan ruang kerja unit Pengolahan senyaman mungkin bagi karyawan-karyawan yang terdapat pada unit tersebut. Hal ini perlu dilakukan agar karyawan tidak merasa bosan dan akan lebih meningkatkan produktivitas kerja mereka.

4.6.3.2 Job Description Unit Pengolahan

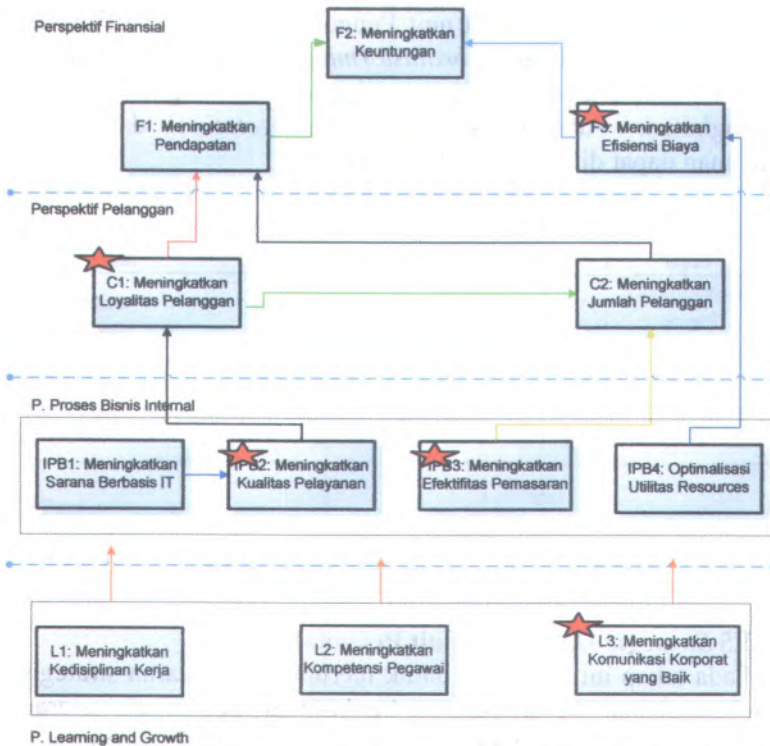
Pada unit Pengolahan terdapat *job description* yang mempengaruhi output pada *stakeholder expectation*. Adapun *job desc* tersebut adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan absensi datang
2. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
3. Memeriksa dan melakukan pengawasan terhadap kesiapan pelaksanaan pekerjaan bagian operasional
4. Menerima dan mencocokkan kirimanpos yang diterima dari kantor lain
5. Membukukan dan membuat neraca kiriman EMS, PPLN, BKS, RLN dan PPDN
6. Membuat daftar pengantar kiriman R6/7 yang akan dikirmkan ke kantor lain.
7. Menjawab/menghandle/membalas surat menyurat yang berkaitan dengan pertanyaan kiriman dibantu oleh bagian Pengaduan.
8. Menindaklanjuti surat – surat dinas terkait dengan Operasional
9. Membuat berita acara P6-P6a, surat dinas, nota dinas ke kantor lain.
10. Mengawasi dan mengelola Kotakpos (Po Box).
11. Mengawasi antaran dibantu oleh Mandor.
12. Mengendalikan seluruh pekerjaan Operasional
13. Melakukan pengawasan pola antaran dengan metode yang ditentukan sesuai dengan kondisi lapangan. (N 30 dll).
14. Membuat I-10
15. Melaksanakan uji petik terhadap kinerja bagian operasional
16. Pembinaan ekstern / intern yang berhubungan dengan bidang kerja Operasional.
17. Membantu tugas tugas yang diberikan oleh Kepala Kantor
18. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja

19. Melaksanakan absensi pulang

4.6.3.3 Identifikasi *Strategic Objective* Perusahaan yang Relevan

Berdasarkan pernyataan visi dan misi unit Pengolahan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik di atas terdapat beberapa sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi tersebut. Pemahaman visi dan misi unit Pengolahan serta sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi tersebut telah dilakukan. Agar mengetahui lebih jelas proses dalam pengidentifikasian sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi unit Pengolahan, maka berikut ini akan digambarkan kembali *strategic map* perusahaan dan akan diberi tanda sasaran strategis mana yang relevan terhadap pencapaian visi dan misi unit Pengolahan.



Gambar 4.6 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Pengolahan

Gambar di atas menunjukkan *strategic map* perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda bintang merupakan kontribusi atau tanggung jawab unit Pengolahan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

4.6.3.4 Identifikasi *Output* dan *Stakeholder Expectation*

Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja yang dikerjakan oleh unit Pelayanan beserta ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* serta ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dapat dirumuskan sasaran strategis apa yang

tepat untuk diterapkan pada unit Pengolahan. Pengidentifikasi tersebut dilakukan dengan *brainstorming* dengan kepala kantor PT. Pos Indonesia cab Gresik dan manajer unit Pengolahan yang bersangkutan. Adapun *stakeholder expectation* dari unit pelayanan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8 *Stakeholder Expectation* Unit Pengolahan

No	Output	"Customer"	Expectation	Referensi
1	Kecepatan dan Ketepatan Pengiriman	Pelanggan	Pengiriman tepat waktu dan tujuan	Misi Unit
2	Laporan Pengiriman	Kantor pos lain	Mengirimkan paket/surat sesuai dengan data base unit pelayanan dengan tepat baik waktu dan tujuannya.	Job Desc & Laporan R6/7 th 2010
3	Laporan Kesalahan Kirim	Kantor Wilayah/Kantor pusat/Kantor Tujuan	Tidak adanya kesalahan tujuan dalam pengiriman	Job Desc & Berita Acara P6 th 2010

4.6.3.5 *Strategic Objectives* Unit Pengolahan

Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis unit Pengolahan. Perumusan ini berdasarkan penurunan sasaran strategis perusahaan yang dapat dikontribusikan oleh unit Pengolahan dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan. Perumusan sasaran strategis unit Pengolahan selain dari hasil penurunan sasaran strategis perusahaan, dapat dilakukan juga dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder* dan ekspektasinya dari unit Pengolahan. Berdasarkan identifikasi tersebut unit Pengolahan akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai visi dan misi unit Pengolahan dan sasaran strategis perusahaan. Adapun *strategic objectives* yang telah tersusun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.9 *Strategic Objective* Unit Pengolahan

Perspektif	Strategic Objective
Finacial	F1. Meningkatkan Efisiensi Biaya
Customer	C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
	C2. Meningkatkan Jumlah Pelanggan
Internal Process Business	IBP1. Meningkatkan Kualitas pelayanan
	IBP2. Meningkatkan Efektivitas Pemasaran
	IBP3. Meningkatkan <i>Quality Relationship</i>
Learning and Growth	L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
	L2. Menciptakan Suasana Kerja yang Kondusif
	L3. Meningkatkan Komitmen Karyawan Operasional

Keterangan :

- : SO hasil penurunan langsung dari strategi perusahaan
 : SO hasil pengidentifikasian *stakeholder expectation*

Penjelasan dari *Strategic Objective* /tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

o Perspektif *Customer*

Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

• Meningkatkan Jumlah Pelanggan.

Strategic Objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatkan jumlah pelanggan. Dalam hal ini merupakan bertambahnya jumlah pelanggan yang menggunakan layanan Pos. Pelanggan pada unit Pengolahan adalah pelanggan yang menggunakan layanan Pos baik secara individu maupun korporat.

o Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan



pengukuran kinerja unit Pengolahan yang ditinjau dari internal unit Pengolahan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam menggunakan layanan POS. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal yaitu:

- Meningkatkan Kualitas Pelayanan

Strategic Objective ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan. Hal ini dimaksudkan agar tidak terdapat komplain dari pelanggan saat pelanggan menerima kiriman dari petugas antar POS. Komplain tersebut biasanya berupa barang yang rusak, barang tidak sampai tujuan tepat waktu bahkan ada pula barang yang tidak tepat pada tujuannya.

- Meningkatkan *Quality Relationship*

Strategic Objective yang lain adalah meningkatkan *Quality Relationship*. Hal ini berhubungan dengan intensitas koordinasi manajer Pengolahan dengan staffnya seperti petugas pengantar, petugas peng-entry data dan lainnya untuk membahas langkah-langkah apa yang perlu dilakukan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

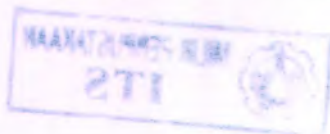
- Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit Pengolahan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan unit Pengolahan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu:

- Meningkatkan Suasana Kerja yang Kondusif

Strategic Objective ini dilakukan agar karyawan merasa nyaman dan dapat meningkatkan produktifitas kerjanya dan tidak merasa bosan. Dalam hal ini karyawan yang lebih diutamakan adalah petugas pengantar.

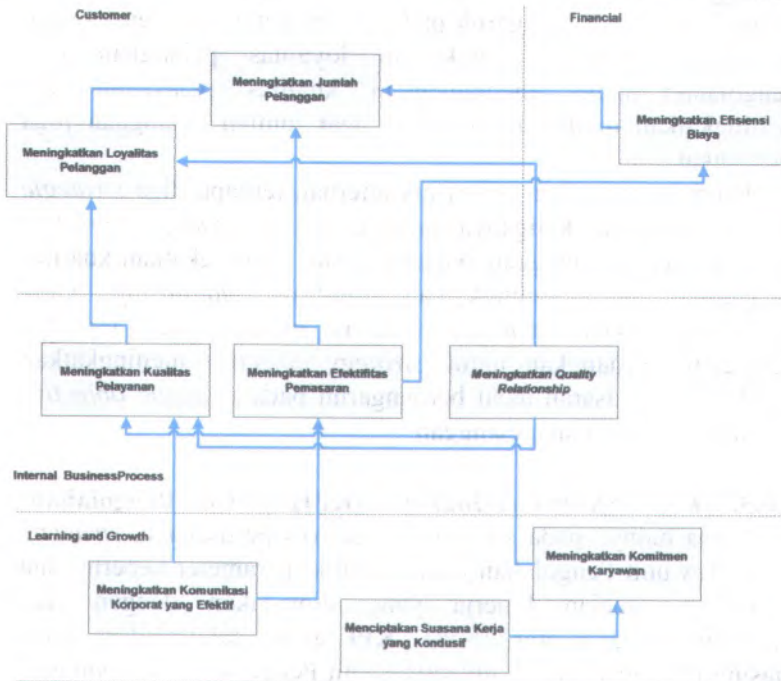
- Meningkatkan Komitmen Karyawan Pengolahan



Strategic Objective pada perspektif *learning and growth* yang lain adalah meningkatkan komitmen karyawan Pengolahan. Dalam hal ini dimaksudkan agar karyawan tidak datang terlambat karena unit Pengolahan merupakan penggerak utama usaha PT. Pos Indonesia cab Gresik.

4.6.3.6 Penggambaran *Strategy Map* Unit Pengolahan

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.7 *Strategy Map* Unit Pengolahan

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objective* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategic objective* pada perspektif *financial*. Dalam meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan efektifitas pemasaran berpengaruh pada meningkatkan efisiensi biaya.

Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategic objective* yaitu, meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Pada *strategic objective* meningkatkan loyalitas pelanggan mempengaruhi meningkatnya jumlah pelanggan dan pada *strategic objective* meningkatkan jumlah pelanggan akan berpengaruh pada meningkatnya efisiensi biaya. Sedangkan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan unit Pengolahan harus meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan *quality relationship* agar jumlah pelanggan juga meningkat.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat tiga *strategic objective* dimana ketiganya mempengaruhi *strategic objective* pada perspektif pelanggan. Misalnya pada meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan *quality relationship* yang berpengaruh pada *strategic objective* meningkatkan loyalitas pelanggan. Sedangkan untuk *strategy objective* meningkatkan efektifitas pemasaran akan berpengaruh pada *strategic objective* meningkatkan jumlah pelanggan.

4.6.3.7 Key Performance Indicator (KPI) SO Unit Pengolahan

Sama halnya pada *strategic objectives* perusahaan, *strategic objectives* unit Pengolahan juga memiliki parameter keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives* unit Pengolahan. Adapun KPI dari masing-masing *strategic objectives* unit Pengolahan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 *Key Performance Indicator* Unit Pengolahan

Strategic Objective	KPI
F1. Meningkatkan Efisiensi Biaya	<i>Efficiency Ratio</i>
C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan yang komplain
C2. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan
IBP1. Meningkatkan Kualitas pelayanan	Rasio jumlah pengiriman tepat waktu
	Rasio jumlah barang yang aman saat pengiriman
	Rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran
IBP2. Meningkatkan Efektivitas Pemasaran	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan
IBP3. Meningkatkan <i>Quality Relationship</i>	Intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan
L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
L2. Menciptakan Suasana Kerja yang Kondusif	Rasio produktivitas pengantar
L3. Meningkatkan Komitmen Karyawan Operasional	Prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja

Pada *strategic objective financial*, terdapat satu KPI yaitu *efficiency ratio*. Rumus yang digunakan untuk menghitung *efficiency ratio* adalah biaya yang dikeluarkan oleh unit Pengolahan dibagi dengan pendapatan yang diterima perusahaan. Biaya yang dimaksud dalam hal ini biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan unit Pengolahan baik secara usaha maupun non usaha.

Pada *strategic objective customer*, terdapat dua KPI yaitu rasio jumlah pelanggan yang komplain, dan rasio tingkat pertumbuhan pelanggan. Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio jumlah pelanggan yang komplain adalah jumlah pelanggan yang komplain dibagi dengan jumlah pelanggan yang menerima surat/paket. Yang terakhir adalah rasio tingkat pertumbuhan pelanggan, dihitung dengan rumus jumlah pelanggan yang ada saat ini dikurangi jumlah pelanggan saat lalu dan hasilnya dibagi dengan jumlah pelanggan saat lalu.

Pada *strategic objective internal business process*, terdapat lima KPI yaitu rasio jumlah pengiriman tepat waktu, rasio jumlah barang yang aman saat pengiriman, rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran, rasio tingkat pertumbuhan penjualan, dan intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan. Pada KPI rasio jumlah pengiriman tepat waktu rumus yang digunakan adalah jumlah surat/barang yang terkirim tepat waktu dibagi dengan jumlah surat/barang keseluruhan yang dikirimkan. Pada KPI rasio

jumlah barang yang aman saat pengiriman rumus yang digunakan adalah jumlah barang yang aman saat pengiriman dibagi dengan jumlah barang yang dikirimkan keseluruhan. Pada KPI rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran rumus yang digunakan adalah jumlah kiriman yang telah terkirim ke tujuan dibagi dengan jumlah kiriman keseluruhan. Pada KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan adalah jumlah penjualan saat ini dikurangi dengan jumlah penjualan saat lalu, dan hasilnya dikurangi dengan jumlah penjualan saat lalu.

Dan KPI yang terakhir adalah intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan, rumus yang digunakan untuk menghitung KPI tersebut adalah banyaknya rapat koordinasi yang diselenggarakan manajer Pengolahan dengan para staff unit Pengolahan.

Strategic objective learning and growth memiliki tiga KPI yaitu intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, rasio produktivitas pengantar dan prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja. Pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, cara yang digunakan adalah dengan menghitung jumlah rapat yang diselenggarakan kepala kantor pos dengan para manajer. Dan pada KPI rasio produktivitas pengantar, rumus yang digunakan adalah jumlah surat yang dapat diantar oleh pengantar dibagi dengan jumlah surat yang seharusnya diantar oleh pengantar. Pada KPI prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja rumus yang digunakan adalah jumlah hari karyawan datang terlambat dibagi dengan jumlah hari karyawan kerja, dan hasilnya dikalikan dengan 100%.

4.6.4 *Cascading Unit UPL (Unit Pelayanan Luar)*

4.6.4.1 Visi dan Misi Unit UPL

Perumusan *Strategic Objective* unit diawali dengan memahami visi dan misi unit UPL. Proses memahami visi dan misi unit ini sangat penting, karena dengan memahami visi dan misi unit strategi yang dirumuskan akan tepat sasaran. Berikut ini

adalah visi dan misi yang diemban oleh unit UPL PT.Pos Indonesia cab Gresik :

- Visi : "Memajukan pelayanan kantor pos cabang untuk menjamin kepuasan pelanggan"
- Misi :
 1. Meningkatkan kemampuan karyawan kantor pos cabang baik dari segi *skill, knowlaged, hingga attituted.*
 2. Meningkatkan pendapatan kantor pos cabang (KPC).
 3. Mampu menghubungkan kantor pos cabang dengan kantor pos pusat dalam segala bidang.

Kata-kata yang diberi garis bawah merupakan kata-kata kunci yang akan diterjemahkan sebagai *strategic objective* pada unit UPL. Pada visi unit, kata yang diberi garis bawah adalah kepuasan pelanggan. Yang ingin dicapai dari kata tersebut adalah bagaimana unit UPL dapat meningkatkan pelanggan sebanyak-banyaknya karena pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan.

Pada misi unit, kata yang diberi garis bawah adalah meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan pendapatan, dan menghubungkan kantor pos cabang dengan kantor pos pusat. Maksud dari kata meningkatkan kemampuan karyawan adalah bagaimana kemampuan karyawan dapat dikembangkan sebaik mungkin agar pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dapat lebih baik lagi. Pada kata meningkatkan pendapatan, tujuan yang diinginkan oleh unit UPL adalah semakin meningkatnya pendapatan dari masing-masing KPC. Pada kata menghubungkan kantor pos cabang (KPC) engolahan senyaman mungkin bagi karyawan-karyawan yang terdapat pada unit tersebut. Hal ini perlu dilakukan agar karyawan tidak merasa bosan dan akan lebih meningkatkan produktivitas kerja mereka.

4.6.4.2 Job Description Unit UPL

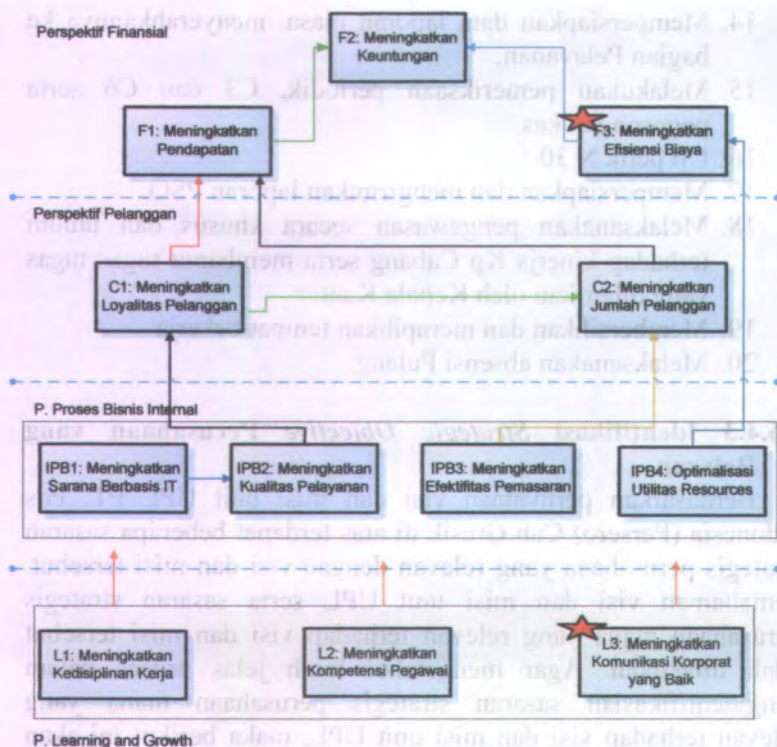
Pada unit UPL terdapat *job description* yang mempengaruhi output pada *stakeholder expectation*. Adapun *job desc* tersebut adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan absensi datang
2. Membersihkan dan merapikan tempat bekerja
3. Menerima kantong H dari Manajer Pengolahan, selanjutnya membuka kantong H dan memeriksa kebenaran N2 dengan naskah – naskah yang bertalian (lampiran N2).
4. Kemudian menjumlah kolom penerimaan dan pengeluaran untuk meyakinkan kebenaran remise yang dikirimkan ke kprk sekaligus membuat perhitungan N2.
5. Membuat rekapitulasi perlakuan H+0 seperti W3 / W4 , setoran Adira, FIF, Kartu Halo, BAF, OTO dan setoran Angsuran lain yang telah terikat PKS .
6. Membuat rekapitulasi tabanas batara, Gir 7, Gir 10 dan Rekening Koran JPS.
7. Melakukan rekonsiliasi (pencocokan dengan perhitungan Kp cabang apabila sudah benar menyerahkan naskah – naskah tersebut ke bagian terkait)
8. Merekap permintaan panjar masing – masing Kantor Pos Cabang dan memintanya ke Bagian Keuangan.
9. Melayani permintaan Register berharga dari Bagian Sarana (dengan memberi no urut untuk masing – masing register berharga tersebut).
10. Memeriksa kebenaran N1 dan besar uang panjar yang akan dikirimkan ke Kantor Pos Cabang.
11. Membuat rekening Koran penahanan uang di Kantor Pos Cabang.
12. Memeriksa naskah – naskah piutang pendapatan dan membukukannya pada neraca perhitungan piutang pendapatan.
13. Berkoordinasi perihal tagihan kredit (piutang pendapatan) dengan Bagian pemasaran.

14. Mempersiapkan data laporan masa, menyerahkannya ke bagian Pelayanan.
15. Melakukan pemeriksaan periodik, C3 dan C6 serta pegosongan kas.
16. Uji petik N 30.
17. Mempersiapkan dan mengirimkan laporan PSO.
18. Melaksanakan pengawasan secara khusus dan umum terhadap kinerja Kp Cabang serta membantu tugas tugas yang diberikan oleh Kepala Kantor
19. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
20. Melaksanakan absensi Pulang

4.6.4.3 Identifikasi *Strategic Objective* Perusahaan yang Relevan

Berdasarkan pernyataan visi dan misi unit UPL PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik di atas terdapat beberapa sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi tersebut. Pemahaman visi dan misi unit UPL serta sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi tersebut telah dilakukan. Agar mengetahui lebih jelas proses dalam pengidentifikasian sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi unit UPL, maka berikut ini akan digambarkan kembali *strategic map* perusahaan dan akan diberi tanda sasaran strategis mana yang relevan terhadap pencapaian visi dan misi unit UPL.



Gambar 4.8 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit UPL

Gambar di atas menunjukkan *strategic map* perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda bintang merupakan kontribusi atau tanggung jawab unit UPL untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

4.6.4.4 Identifikasi *Output* dan *Stakeholder Expectation*

Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja yang dikerjakan oleh unit UPL beserta ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* serta ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dapat dirumuskan sasaran strategis apa yang tepat untuk

diterapkan pada unit UPL. Pengidentifikasiannya tersebut dilakukan dengan *brainstorming* dengan kepala kantor PT. Pos Indonesia cab Gresik dan manajer unit UPL yang bersangkutan. Adapun *stakeholder expectation* dari unit UPL dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.11 *Stakeholder Expectation* Unit UPL

No	Output	"Customer"	Expectation	Referensi
1	Laporan Keuangan KPC	Unit Keuangan	Peningkatan pendapatan KPC	Job Desc & Laporan Pendapatan th 2010
2	Kepuasan Karyawan KPC	KPC	Terpenuhinya kebutuhan karyawan KPC secara tepat dan baik	Misi Unit
3	Informasi Mengenai KPC	Kpl. Kantor Pos Pusat	Tersedianya informasi mengenai seluk-beluk KPC yang terpadu dan membantu dalam pengambilan keputusan strategis KPC serta berperan dalam efisiensi pengelolaan KPC	Misi Unit
4	Laporan Panjar KPC	Unit Keuangan	Terpenuhinya Kebutuhan Uang dan BPm KPC secara Tepat dan Cepat	Job Desc & Laporan Panjar 2010

4.6.4.5 *Strategic Objectives* Unit UPL

Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis unit UPL. Perumusan ini berdasarkan penurunan sasaran strategis perusahaan yang dapat dikontribusikan oleh unit UPL dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan. Perumusan sasaran strategis unit UPL selain dari hasil penurunan sasaran strategis perusahaan, dapat dilakukan juga dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder* dan ekspektasinya dari unit UPL. Berdasarkan identifikasi tersebut unit UPL akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai visi dan misi unit UPL dan sasaran strategis perusahaan. Adapun *strategic objectives* yang telah tersusun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.12 *Strategic Objective* Unit UPL

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
Financial	F1. Meningkatkan Pendapatan
	F2. Meningkatkan Efisiensi Biaya
Customer	C1. Meningkatkan Jumlah Pelanggan
	C2. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Karyawan KPC
Internal Process Business	IBP1. Meningkatkan <i>Quality Relationship</i>
	IBP2. Meningkatkan Kapabilitas Karyawan KPC dalam IT
Learning and Growth	L1. Meningkatkan implementasi KPC <i>Information System</i> terpadu
	L2. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
	L3. Meningkatkan Komitmen Karyawan KPC

Keterangan :

- : SO hasil penurunan langsung dari strategi perusahaan
- : SO hasil pengidentifikasian *stakeholder expectation*

Penjelasan dari *Strategic Objective* Tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

o Perspektif *Financial*

Adapun tujuan-tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah:

• Meningkatkan Pendapatan

PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik unit UPL menetapkan bahwa *Strategic Objective* pada perspektif finansial diantaranya adalah meningkatkan pendapatan. Dalam hal ini merupakan kemampuan unit UPL dalam memimpin Kantor Pos Cabang agar dapat meningkatkan pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Pendapatan yang dimaksud pada unit ini adalah BPM (Barang Pos dan Materai), pos ekspres, EMS (kiriman ke luar negeri), SKH, PPB, PPKH, SOPP. Dan pendapatan yang berasal dari pengiriman uang, seperti wesel, *western union*, giro, dan lain sebagainya.

- Meningkatkan Efisiensi Biaya

Hal yang berkaitan dengan efisiensi biaya adalah bagaimana unit dapat meminimalisasi biaya-biaya operasional unit. Seperti biaya tagihan listrik, air, biaya tenaga kerja. Peningkatan efisiensi biaya ini sangat berpengaruh pada peningkatan keuntungan perusahaan.

- Perspektif *Customer*

Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

- Meningkatkan Jumlah Pelanggan.

Strategic Objective pada perspektif pelanggan adalah meningkatkan jumlah pelanggan. Dalam hal ini merupakan bertambahnya jumlah pelanggan yang menggunakan layanan Pos. Pelanggan yang dilayani KPC adalah pelanggan secara individu.

- Meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC

Strategic Objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC. Hal ini merupakan bertambahnya sarana dan prasarana yang dibutuhkan karyawan KPC untuk mendukung kinerjanya dalam melayani pelanggan. Misalnya menambah jumlah komputer di KPC.

Terlaksananya strategi bisnis pada perspektif pelanggan ini akan berpengaruh pada tercapainya strategi bisnis pada perspektif keuangan.

- Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit pelayanan yang ditinjau dari internal unit pelayanan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam

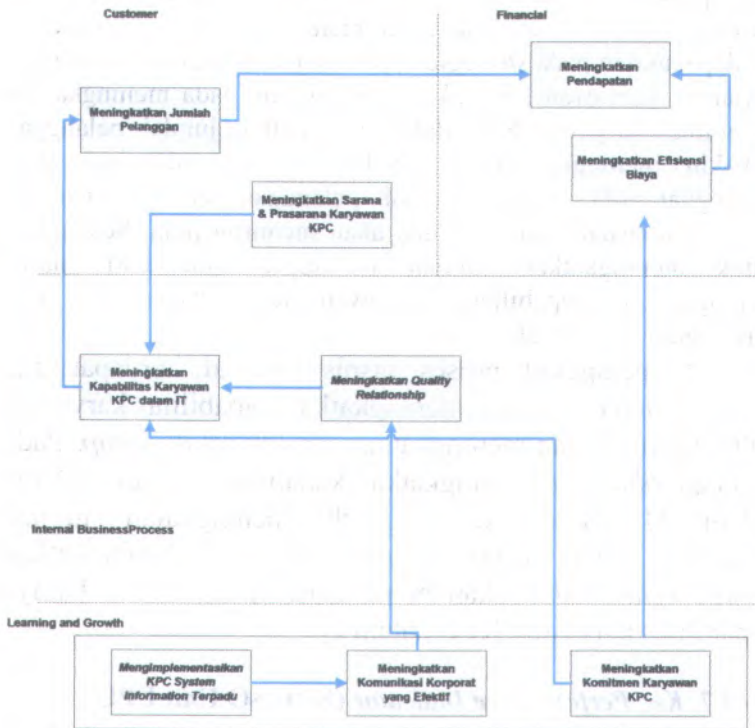
menggunakan layanan POS. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal yaitu:

- Meningkatkan *Quality Relationship*
Strategic Objective ini adalah meningkatkan *Quality Relationship*. Hal ini berhubungan dengan intensitas koordinasi yang diselenggarakan manajer UPL dengan karyawan KPC untuk membahas langkah-langkah yang akan ditempuh KPC untuk kepuasan pelanggan.
 - Meningkatkan Kapabilitas Karyawan KPC dalam IT
Strategic Objective yang lain adalah meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT. Dalam hal ini berhubungan dengan jumlah karyawan KPC yang dapat mengoperasikan komputer, karena saat ini pengiriman data surat dan pembukuan surat sudah menggunakan komputer.
- *Perspektif Learning and Growth*
- Perspektif Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit pelayanan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan unit UPL. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu:
- Meningkatkan implementasi KPC *Information System Terpadu*
Strategic Objective ini dilakukan agar kantor pusat mengetahui informasi yang dibutuhkan yang berhubungan dengan KPC. Sehingga karyawan KPC tidak akan merasa terkucilkan, karena sebagian besar pendapatan berasal dari KPC.
 - Meningkatkan Komitmen Karyawan KPC
Strategic Objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatkan komitmen karyawan KPC. Dalam hal ini dimaksudkan agar karyawan tidak datang

terlambat karena KPC merupakan peningkat pendapatan yang lain bagi PT. Pos Indonesia cab Gresik.

4.6.4.6 Penggambaran *Strategy Map* Unit UPL

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.9 *Strategic Map* Unit UPL

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objective* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategic objective* pada perspektif *financial*. Dalam meningkatkan efisiensi biaya unit UPL berpengaruh pada meningkatkan pendapatan.

Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategic objective* yaitu, meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC. Pada *strategic objective* meningkatkan jumlah pelanggan mempengaruhi meningkatnya pendapatan dan pada *strategic objective* meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC akan berpengaruh pada meningkatnya kapabilitas karyawan KPC dalam IT. Apabila jumlah pelanggan semakin meningkat maka pendapatan yang diterima akan meningkat pula. Apabila jumlah pelanggan semakin menurun maka pendapatan yang diterima akan menurun pula. Sedangkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan unit UPL harus meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT agar pendapatan meningkat.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat dua *strategic objective* yaitu meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT dan meningkatkan *quality relationship*. Pada *strategic objective* meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT akan mempengaruhi peningkatan jumlah pelanggan. Dan pada *strategic objective* meningkatkan *quality relationship* akan berpengaruh pada meningkatnya kapabilitas karyawan KPC dalam IT.

4.6.4.7 Key Performance Indicator (KPI) SO Unit UPL

Sama halnya pada *strategic objectives* perusahaan, *strategic objectives* unit UPL juga memiliki parameter keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives* unit UPL. Adapun KPI dari masing-masing *strategic objectives* unit UPL dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.13 Key Performance Indicator Unit UPL

Strategic Objective	KPI
F1. Meningkatkan Pendapatan	Net margin
F2. Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio
C1. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan
C2. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Karyawan KPC	jumlah komputer yang terdapat pada KPC
IBP1. Meningkatkan Quality Relationship	Intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan
IBP2. Meningkatkan Kapabilitas Karyawan KPC dalam IT	jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer
L1. Meningkatkan implementasi KPC Information System terpadu	Prosentase implementasi sistem informasi terpadu
L2. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
L3. Meningkatkan Komitmen Karyawan KPC	Prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja

Pada *strategic objective financial*, terdapat dua KPI yaitu *net margin* dan *efficiency ratio*. Rumus yang digunakan untuk menghitung *net margin* adalah total pendapatan KPC dikurangi dengan total biaya KPC lalu dibagi dengan total pendapatan KPC, dan hasil keseluruhannya dibagi dengan total pendapatan KPC. Dan rumus untuk menghitung *efficiency ratio* adalah biaya yang dikeluarkan oleh unit UPL dibagi dengan anggaran yang diterima unit UPL dari kantor pos Gresik. Biaya yang dimaksud dalam hal ini biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan unit UPL baik secara usaha maupun non usaha.

Pada *strategic objective customer*, terdapat dua KPI yaitu rasio tingkat pertumbuhan pelanggan, dan jumlah komputer yang terdapat pada KPC. Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio tingkat pertumbuhan pelanggan adalah jumlah pelanggan saat ini dikurangi dengan jumlah pelanggan saat lalu dan hasilnya dibagi dengan jumlah pelanggan saat ini. Yang terakhir adalah jumlah komputer yang terdapat pada KPC, dihitung dengan cara menjumlahkan total komputer keseluruhan yang ada pada KPC.

Pada *strategic objective internal business process*, terdapat tiga KPI yaitu intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan dan jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer. Pada KPI intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan, rumus yang digunakan untuk menghitung KPI tersebut adalah banyaknya rapat koordinasi yang diselenggarakan manajer UPL dengan para staff unit UPL dan

karyawan KPC. Dan yang terakhir adalah KPI jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer, dihitung dengan rumus jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer dibagi dengan total karyawan KPC.

Strategic objective learning and growth memiliki dua KPI yaitu intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja. Pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, cara yang digunakan adalah dengan menghitung jumlah rapat yang diselenggarakan kepala kantor pos dengan para manajer. Dan pada KPI prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja, rumus yang digunakan adalah jumlah hari terlambat karyawan dibagi dengan total hari kerja. Dan hasilnya akan dikali 100%.

4.6.5 Cascading Unit SDM/Sarana/IT

4.6.5.1 Visi dan Misi Unit SDM/Sarana/IT

Perumusan *Strategic Objective* unit diawali dengan memahami visi dan misi unit SDM/Sarana/IT. Proses memahami visi dan misi unit ini sangat penting, karena dengan memahami visi dan misi unit strategi yang dirumuskan akan tepat sasaran. Berikut ini adalah visi dan misi yang diemban oleh unit SDM/Sarana/IT PT.Pos Indonesia cab Gresik :

- Visi : "Meningkatkan kinerja karyawan demi memajukan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik"
- Misi :
 1. Menyiapkan kebutuhan sarana dan prasarana yang diperlukan seluruh karyawan.
 2. Meningkatkan kemampuan seluruh karyawan dalam segala bidang.
 3. Mengembangkan teknologi yang dibutuhkan untuk kepentingan kinerja karyawan.

Kata-kata yang diberi garis bawah merupakan kata-kata kunci yang akan diterjemahkan sebagai *strategic objective* pada unit

SDM/Sarana/IT. Pada visi unit, kata yang diberi garis bawah adalah kata meningkatkan kinerja karyawan. Dari kata kunci tersebut diharapkan unit SDM/Sarana/IT dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam segi manapun, misalnya dalam hal penambahan komputer, dalam hal ini diharapkan karyawan akan bekerja lebih cepat dan baik lagi dari sebelumnya. Karena ini berhubungan dengan kecepatan dalam melayani pelanggan, baik pelanggan yang menggunakan pelayanan pos maupun *stakeholder* dari PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik.

Pada misi unit, kata yang diberi garis bawah adalah menyiapkan kebutuhan sarana dan prasarana, meningkatkan kemampuan seluruh karyawan, dan mengembangkan teknologi. Kata-kata kunci pada misi unit tersebut merupakan penjabaran yang akan dilakukan unit SDM/Sarana/IT untuk mencapai tujuan yang tertulis pada visi unit.

4.6.5.2 Job Description Unit SDM/Sarana/IT

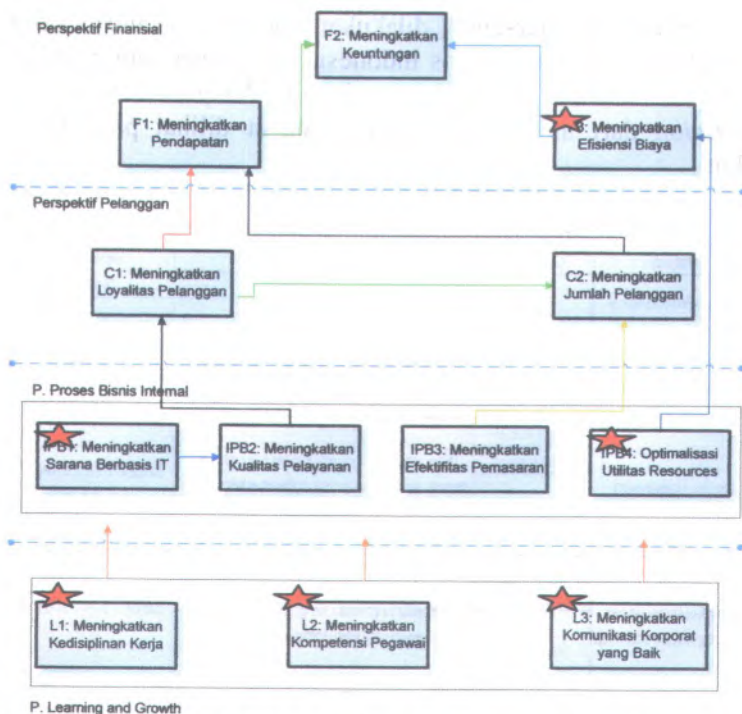
Pada unit SDM/Sarana/IT terdapat *job description* yang mempengaruhi output pada *stakeholder expectation*. Adapun *job desc* tersebut adalah sebagai berikut :

1. melaksanakan absensi datang
2. membersihkan dan merapihak tempat bekerja
3. membuat daftar gaji kug 7 peg dan kug 7 r, serta kug10,kug10r dan kug3,kug3r serta pembayaran pens dari dapenspos bandung
4. mengagendakan surat-surat masuk dan surat surat keluar baik internal dan eksternal dan menyerahkannya ke bagian terkait.
5. membayarkan gaji pegawai dan para pensiunan kemudian membuat laporan pertanggung jawaban pembayaran gaji dimaksud
6. menanda tangani permohonan cuti para peg kp gresik dan kp ix/x sewilayah kerja kprk gresik 61100

7. membuat laporan pph ps1 21 para karyawan dan pensiunan ke kantor pelayanan pajak kab.gresik dan laporan tahunan.
8. membuat laporan peg 17 dan 17a bulanan ke man datakom kantor pusat bandung bulanan dan tembusan wilpos vii surabaya 60000
9. melaksanakan koordinasi dengan asman sarana dan petugas statistik dan spv teknologi komputer
10. mengatur daftar dinas hari libur/shiffting
11. membantu tugas tugas yang diberikan oleh kepala kantor
12. membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
13. melaksanakan absensi pulang

4.6.5.3 Identifikasi *Strategic Objective* Perusahaan yang Relevan

Berdasarkan pernyataan visi dan misi unit SDM/Sarana/IT PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik di atas terdapat beberapa sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi tersebut. Pemahaman visi dan misi unit SDM/Sarana/IT serta sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi tersebut telah dilakukan. Agar mengetahui lebih jelas proses dalam pengidentifikasian sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi unit SDM/Sarana/IT, maka berikut ini akan digambarkan kembali *strategic map* perusahaan dan akan diberi tanda sasaran strategis mana yang relevan terhadap pencapaian visi dan misi unit SDM/Sarana/IT.



Gambar 4.10 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit SDM/Sarana/IT

Gambar di atas menunjukkan *strategic map* perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda bintang merupakan kontribusi atau tanggung jawab unit SDM/Sarana/IT untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

4.6.5.4 Identifikasi Output dan Stakeholder Expectation

Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja yang dikerjakan oleh unit SDM/Sarana/IT beserta ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* serta ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dapat dirumuskan sasaran strategis apa yang tepat untuk diterapkan pada unit SDM/Sarana/IT.

Pengidentifikasi tersebut dilakukan dengan *brainstorming* dengan kepala kantor PT. Pos Indonesia cab Gresik dan manajer unit SDM/Sarana/IT yang bersangkutan. Adapun *stakeholder expectation* dari unit SDM/Sarana/IT dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.14 *Stakeholder Expectation* Unit SDM/Sarana/IT

No	Output	"Customer"	Expectation	Referensi
1	Pedoman Penilaian Kinerja	Seluruh Karyawan	Penilaian Kinerja yang Fair	Misi Unit
	Karyawan Secara Berkala Mengalami Penilaian kinerja		Terlaksananya sistem yang mampu mengembangkan kapasitas individual dan sekaligus sinergi dengan penilaian kinerja perusahaan	Misi Unit
2	Laporan Kepegawaian	Kantor Wilayah	Tersedianya informasi mengenai kepegawaian yang terpadu sehingga mampu meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan data administrasi SDM	Job Desc & Laporan peg 17 dan 17a th 2009
		Seluruh Karyawan		
3	Daftar Gaji karyawan baik yang tetap maupun tidak tetap	Kpl. Kantor Pos Pusat	Tersedianya informasi mengenai daftar gaji para karyawan yang telah ditetapkan dengan akurat	Job Desc & Laporan Gaji th 2009
		Kantor pos gresik		
		Kantor wilayah		
4	Training Need Analysis	Seluruh Karyawan	Terselenggaranya Training berkaitan dengan technical maupun manajerial skill secara berimbang dan dilaksanakan berkala	Misi Unit
5	Daftar Sarana & IT yang dibutuhkan	Seluruh Karyawan	Tersedianya sarana & IT yang dibutuhkan seluruh karyawan untuk menunjang kinerja	Misi Unit

4.6.5.5 *Strategic Objectives* Unit SDM/Sarana/IT

Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis unit SDM/Sarana/IT. Perumusan ini berdasarkan penurunan sasaran strategis perusahaan yang dapat dikontribusikan oleh unit SDM/Sarana/IT dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan. Perumusan sasaran strategis unit SDM/Sarana/IT selain dari hasil penurunan sasaran strategis perusahaan, dapat dilakukan juga dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder* dan ekspektasinya dari unit SDM/Sarana/IT. Berdasarkan identifikasi tersebut unit SDM/Sarana/IT akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai visi dan misi unit

SDM/Sarana/IT dan sasaran strategis perusahaan. Adapun *strategic objectives* yang telah tersusun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.15 *Strategic Objective* Unit SDM/Sarana/IT

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
Financial	F1. Meningkatkan pemanfaatan Anggaran Secara Optimal
	F2. Meningkatkan Efisiensi Biaya
Customer	C1. Pemenuhan Karyawan yang Kompeten
	C2. Meningkatkan Layanan dan Infrastruktur yang Nyaman(IT)
	C3. Meningkatkan Kepuasan <i>Customer Internal</i>
Internal Process Business	IBP1. <i>Optimalisasi Utilisasi Resources</i>
	IBP2. Meningkatkan Kapabilitas Pegawai Fungsi SDM dalam IT
Learning and Growth	L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
	L3. Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai
	L2. Meningkatkan Kompetensi Pegawai
	L4. Meningkatkan Sarana Berbasis IT
	L5. Meningkatkan Komitmen Karyawan

Keterangan :

- : SO hasil penurunan langsung dari strategi perusahaan
 : SO hasil pengidentifikasian *stakeholder expectation*

Penjelasan dari *Strategic Objective* /tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

- Perspektif *Financial*
 - Adapun tujuan-tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah:
 - Pemanfaatan Anggaran Secara Optimal
 - Pemanfaatan anggaran secara optimal yang dimaksud adalah seberapa besar anggaran yang dibutuhkan untuk keperluan unit SDM/Sarana/IT PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Keperluan yang dimaksud penyediaan peralatan yang dibutuhkan semua karyawan,

baik komputer, ATK (alat tulis kantor), dan keperluan lain.

o **Perspektif Customer**

Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

- **Pemenuhan Karyawan yang Kompeten**

Salah satu *Strategic Objective* pada perspektif pelanggan adalah pemenuhan karyawan yang kompeten. Dalam hal ini adalah seberapa banyak karyawan yang kompeten dibidangnya. Hal ini sangat penting agar kinerja PT. Pos Indonesia cab Gresik akan baik dan dapat memberi kepuasan bagi pelanggan dan kantor pusat.

- **Meningkatkan Layanan dan Infrastruktur yang Nyaman (IT)**

Strategic Objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatkan layanan dan infrastruktur yang nyaman (IT). Dalam hal ini meningkatkan pelayanan unit SDM/Sarana/IT kepada seluruh karyawan, terutama mengenai IT yang disediakan. Bagaimana unit SDM/Sarana/IT melakukan perawatan terhadap IT yang ada dan memberikan fasilitas-fasilitas lainnya yang berhubungan dengan IT.

o **Perspektif proses bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit pelayanan yang ditinjau dari internal unit SDM/Sarana/IT. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam menggunakan layanan POS. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal yaitu:

- Meningkatkan Kapabilitas Karyawan dalam IT
Strategic Objective pada perspektif proses bisnis internal adalah meningkatkan kapabilitas seluruh karyawan dalam IT. Dalam hal ini berhubungan dengan jumlah karyawan yang dapat mengoperasikan komputer, karena saat ini pengiriman data surat dan pembukuan surat sudah menggunakan komputer.

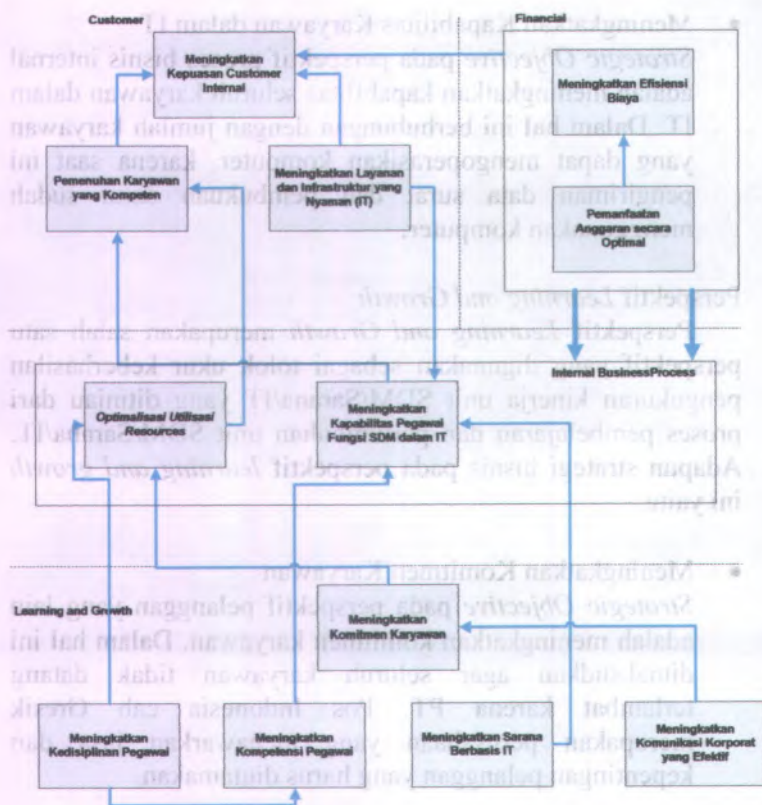
○ Perspektif *Learning and Growth*

Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit SDM/Sarana/IT yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan unit SDM/Sarana/IT. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu:

- Meningkatkan Komitmen Karyawan
Strategic Objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatkan komitmen karyawan. Dalam hal ini dimaksudkan agar seluruh karyawan tidak datang terlambat karena PT. Pos Indonesia cab Gresik merupakan perusahaan yang menawarkan jasa dan kepentingan pelanggan yang harus diutamakan.

4.6.5.6 Penggambaran *Strategy Map* Unit SDM/Sarana/IT

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.11 *Strategic Map* Unit SDM/Sarana/IT

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objective* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategic objective* pada perspektif *financial*. Dalam meningkatkan pemanfaatan anggaran secara optimal pada unit SDM/Sarana/IT berpengaruh pada meningkatkan efisiensi biaya.

Pada perspektif pelanggan, terdapat tiga *strategic objective* yaitu, meningkatkan kepuasan *customer internal*, pemenuhan karyawan yang kompeten dan meningkatkan layanan dan infrastruktur yang nyaman (IT). Pada *strategic objective* pemenuhan karyawan yang kompeten dan meningkatkan layanan dan infrastruktur yang nyaman (IT) akan mempengaruhi meningkatkan kepuasan *customer internal*. Karena semakin meningkatnya layanan yang diberikan oleh unit SDM/Sarana/IT akan menyebabkan meningkatnya kepuasan *customer internal*, hal ini bisa disebabkan karena pelanggan internal merasa diberi pelayanan yang baik.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat dua *strategic objective* dimana kedua *strategic objective* tersebut mempengaruhi *strategic objective* pada perspektif pelanggan. Misalnya pada *optimalisasi utilisasi resources* yang berpengaruh pada *strategic objective* pemenuhan karyawan yang kompeten. Dan pada *strategy objective* meningkatkan kapabilitas pegawai fungsi SDM dalam IT juga akan berpengaruh pada *strategic objective* pemenuhan karyawan yang kompeten.

4.6.5.7 Key Performance Indicator (KPI) SO Unit SDM/Sarana/IT

Sama halnya pada *strategic objectives* perusahaan, *strategic objectives* unit SDM/Sarana/IT juga memiliki parameter keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives* unit SDM/Sarana/IT. Adapun KPI dari masing-masing *strategic objectives* unit SDM/Sarana/IT dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.16 Key Performance Indicator Unit SDM/Sarana/IT

Strategic Objective	KPI
F1. Meningkatkan pemanfaatan Anggaran Secara Optimal	% Penggunaan Anggaran
F2. Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio
C1. Pemenuhan Karyawan yang Kompeten	Human Capital Readiness
C2. Meningkatkan Layanan dan Infrastruktur yang Nyaman(IT)	Jumlah keluhan tentang IT
C3. Meningkatkan Kepuasan Customer Internal	Rasio jumlah komplain karyawan
IBP1. Optimalisasi Utilisasi Resources	Tingkat utilisasi pekerja
IBP2. Meningkatkan Kapabilitas Pegawai Fungsi SDM dalam IT	Jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer
L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
L3. Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai	Jumlah pelanggaran terhadap peraturan
L2. Meningkatkan Kompetensi Pegawai	Jumlah program pelatihan Rata-rata hari training
L4. Meningkatkan Sarana Berbasis IT	Jumlah IT yang tersedia
L5. Meningkatkan Komitmen Karyawan	Prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja

Pada *strategic objective financial*, terdapat dua KPI yaitu prosentase penggunaan anggaran dan *efficiency ratio*. Rumus yang digunakan untuk menghitung prosentase penggunaan anggaran adalah total pengeluaran aktual dibagi dengan total anggaran yang diterima unit SDM/Sarana/IT dan hasilnya dikali 100%. Pengeluaran yang dimaksud adalah pengeluaran yang digunakan untuk keperluan unit, seperti pengeluaran untuk pelatihan, pengeluaran untuk *maintenance* IT, dan keperluan lainnya. Dan rumus untuk menghitung *efficiency ratio* adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh unit SDM/Sarana/IT dibagi dengan total anggaran yang diterima unit SDM/Sarana/IT dari kantor pos Gresik. Biaya yang dimaksud dalam hal ini biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan unit SDM/Sarana/IT baik secara usaha maupun non usaha.

Pada *strategic objective customer*, terdapat tiga KPI yaitu *human capital readiness*, jumlah keluhan tentang IT dan rasio jumlah komplain karyawan. Rumus yang digunakan untuk menghitung *human capital readiness* adalah jumlah karyawan kompeten dibidangnya dibagi dengan jumlah karyawan keseluruhan yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Untuk KPI jumlah keluhan tentang IT rumus yang

digunakan adalah menghitung jumlah komplain karyawan yang berhubungan dengan fasilitas IT yang disediakan. Dan untuk KPI jumlah komplain karyawan rumus yang digunakan adalah menghitung jumlah komplain karyawan terhadap kinerja unit SDM/Sarana/IT.

Pada *strategic objective internal business process*, terdapat dua KPI yaitu tingkat utilitas pekerja dan jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer. Pada KPI tingkat utilitas pekerja, rumus yang digunakan untuk menghitung KPI tersebut adalah jam kerja aktual dibagi dengan jam kerja yang telah ditetapkan. Dan yang terakhir adalah KPI jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer, dihitung dengan rumus jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer dibagi dengan total pegawai.

Strategic objective learning and growth memiliki enam KPI yaitu intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, jumlah pelanggaran terhadap peraturan, jumlah program pelatihan, rata-rata hari *training*, jumlah IT yang tersedia, dan prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja. Pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, cara yang digunakan adalah dengan menghitung jumlah rapat yang diselenggarakan kepala kantor pos dengan para manajer. Dan pada KPI jumlah pelanggaran terhadap peraturan, rumus yang digunakan adalah menghitung jumlah peraturan yang dilanggar oleh seluruh pegawai. Dan pada KPI jumlah program pelatihan, rumus yang digunakan adalah total pelatihan yang diadakan dibagi dengan total pelatihan yang ada. Dan untuk KPI rata-rata hari *training*, rumus yang digunakan adalah menghitung hari pelatihan yang diadakan. Dan yang terakhir adalah KPI prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja, rumus yang digunakan adalah jumlah hari terlambat karyawan dibagi dengan total hari kerja. Dan hasilnya akan dikali 100%.

4.6.6 *Cascading Unit Keuangan*

4.6.6.1 *Visi dan Misi Unit Keuangan*

Perumusan *Strategic Objective* unit diawali dengan memahami visi dan misi unit Keuangan. Proses memahami visi dan misi unit ini sangat penting, karena dengan memahami visi dan misi unit strategi yang dirumuskan akan tepat sasaran. Berikut ini adalah visi dan misi yang diemban oleh unit Keuangan PT.Pos Indonesia cab Gresik :

- Visi : "Meningkatkan pemanfaatan uang PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik serta mampu menyiapkan sarana dan prasarana seluruh karyawan"
- Misi :
 1. Menyiapkan pasokan keuangan yang dibutuhkan seluruh unit perusahaan tepat waktu
 2. Meningkatkan efektifitas biaya

Kata-kata yang diberi garis bawah merupakan kata-kata kunci yang akan diterjemahkan sebagai *strategic objective* pada unit Keuangan. Pada visi unit, kata yang diberi garis bawah adalah kata meningkatkan pemanfaatan uang. Dari kata kunci tersebut diharapkan unit Keuangan dapat meningkatkan pemanfaatan uang yang ada di PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik agar uang tersebut dapat menghasilkan sesuatu.

Pada misi unit, kata yang diberi garis bawah adalah menyiapkan pasokan keuangan, dan meningkatkan efektifitas biaya. Kata-kata kunci pada misi unit tersebut merupakan penjabaran yang akan dilakukan unit Keuangan untuk mencapai tujuan yang tertulis pada visi unit.

4.6.6.2 *Job Description Keuangan*

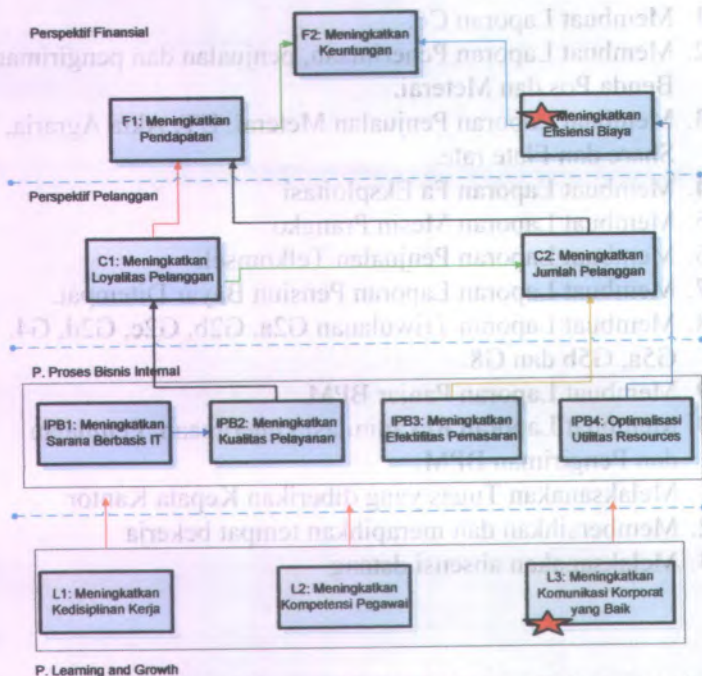
Pada unit Keuangan terdapat *job description* yang mempengaruhi output pada *stakeholder expectation*. Adapun *job desc* tersebut adalah sebagai berikut :

1. Melaksanakan absensi datang

2. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
3. Menyerahkan uang panjar ke Kasir.
4. Memenuhi kebutuhan/permintaan Benda Pos dan Meterai Loket BPM /bagian UPL
5. Melakukan proyeksi penerimaan dan pengeluaran pada Items.
6. Melakukan perhitungan ulang (Saksi) Remise yang akan dikirim ke Kpp.
7. Melakukan penyeteroran BG/Cek dan Setoran Uang Tunai ke Bank.
8. Menerima setoran uang dari kasir.
9. Pada akhir dinas mengisi G15 dan mengisi Anasir Kas.
10. Membuat pelaporan penjualan benda pos pihak III melalui Sim ritel
11. Membuat Laporan C6.
12. Membuat Laporan Penerimaan, penjualan dan pengiriman Benda Pos dan Meterai.
13. Membuat Laporan Penjualan Meterai, UT, Akta Agraria, Share dan Flate rate.
14. Membuat Laporan Fa Eksploitasi
15. Membuat Laporan Mesin Prangko
16. Membuat Laporan Penjualan Telkomsel.
17. Membuat Laporan Laporan Pensiun Bayar Ditempat.
18. Membuat Laporan Triwulanan G2a, G2b, G2c, G2d, G4, G5a, G5b dan G8.
19. Membuat Laporan Panjar BPM.
20. Membuat Laporan Rekapitulasi Penerimaan, Penjualan dan Pengiriman BPM.
21. Melaksanakan Tugas yang diberikan Kepala Kantor
22. Membersihkan dan merapihkan tempat bekerja
23. Melaksanakan absensi datang

4.6.6.3 Identifikasi *Strategic Objective* Perusahaan yang Relevan

Berdasarkan pernyataan visi dan misi unit Keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik di atas terdapat beberapa sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi tersebut. Pemahaman visi dan misi unit Keuangan serta sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi tersebut telah dilakukan. Agar mengetahui lebih jelas proses dalam pengidentifikasian sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi unit Keuangan, maka berikut ini akan digambarkan kembali *strategic map* perusahaan dan akan diberi tanda sasaran strategis mana yang relevan terhadap pencapaian visi dan misi unit Keuangan.



Gambar 4.12 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Keuangan

Gambar di atas menunjukkan *strategic map* perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda bintang merupakan kontribusi atau tanggung jawab unit Keuangan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

4.6.6.4 Identifikasi Output dan Stakeholder Expectation

Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja yang dikerjakan oleh unit Keuangan beserta ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* serta ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dapat dirumuskan sasaran strategis apa yang tepat untuk diterapkan pada unit Keuangan. Pengidentifikasiannya tersebut dilakukan dengan *brainstorming* dengan kepala kantor PT. Pos Indonesia cab Gresik dan manajer unit Keuangan yang bersangkutan. Adapun *stakeholder expectation* dari unit Keuangan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.17 Stakeholder Expectation Unit Keuangan

No	Output	"Customer"	Expectation	Referensi
1	Pedoman Pemberian Uang dan BPM	Unit Pelayanan KPC	Tersedianya uang dan BPM untuk kebutuhan unit pelayanan dan KPC secara tepat dan cepat	Job Desc & Laporan Penerimaan, Penjualan dan Pengiriman BPM th 2009
2	Laporan Keuangan	Kantor Wilayah	Tersedianya laporan informasi mengenai keuangan secara Akurat dan Cepat	Misi Unit & Laporan Triwulan th 2009
3	Pengiriman Pendapatan	Kantor Pusat	Pengiriman pendapatan kantor pos Gresik ke kantor pos pusat secara tepat dan cepat sesuai dengan target yang dicapai	Job Desc & Laporan Remise th 2009
4	Laporan Proyeksi Keuangan	Kantor Pusat	Tersedianya laporan proyeksi baik uang maupun BPM secara akurat	Job Desc & Laporan Proyeksi th 2010

4.6.6.5 Strategic Objectives Unit Keuangan



Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis unit Keuangan. Perumusan ini berdasarkan penurunan sasaran strategis perusahaan yang dapat dikontribusikan oleh unit Keuangan dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis

perusahaan. Perumusan sasaran strategis unit Keuangan selain dari hasil penurunan sasaran strategis perusahaan, dapat dilakukan juga dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder* dan ekspektasinya dari unit Keuangan. Berdasarkan identifikasi tersebut unit Keuangan akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai visi dan misi unit Keuangan dan sasaran strategis perusahaan. Adapun *strategic objectives* yang telah tersusun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.18 *Strategic Objective* Unit Keuangan

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
Financial	F1. Meningkatkan Efisiensi Biaya
Customer	C1. Meningkatkan akurasi penyediaan Uang dan BPM
	C2. Meningkatkan akurasi laporan keuangan
Internal Process Business	IPB1. Meningkatkan pengelolaan keuangan
	IPB2. Meningkatkan akurasi proyeksi keuangan
Learning and Growth	L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
	L2. Meningkatkan implementasi keuangan <i>Information System</i> terpadu

Keterangan :

-  : SO hasil penurunan langsung dari strategi perusahaan
 : SO hasil pengidentifikasian *stakeholder expectation*

Penjelasan dari *Strategic Objective* /tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

o *Perspektif Customer*

Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

- Meningkatkan Akurasi Penyediaan Uang dan BPM
Salah satu *Strategic Objective* pada perspektif pelanggan adalah meningkatkan akurasi penyediaan uang dan BPM dalam hal ini adalah pemenuhan kebutuhan yang terdapat

pada loket dan KPC baik berupa modal awal maupun BPM.

- Meningkatkan Akurasi Laporan Keuangan
Strategic Objective pada perspektif pelanggan yang lain adalah meningkatkan akurasi laporan keuangan. Hal ini merupakan ketepatan perhitungan laporan keuangan sebagai pertanggungjawaban atas uang yang diberi oleh kantor pos wilayah untuk operasional PT. Pos Indonesia Cab Gresik.
- Perspektif proses bisnis internal
Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit Keuangan yang ditinjau dari internal unit Keuangan. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam menggunakan layanan POS. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal yaitu:
 - Meningkatkan Pengelolaan Keuangan
Strategic Objective ini adalah mengelola keuangan yang berasal dari kantor pusat. Hal ini dimaksudkan agar uang yang berasal dari kantor pusat tidak habis hanya untuk biaya, namun dapat diputar agar menghasilkan pendapatan. Selain uang tersebut dibagi ke setiap loket baik di PT. Pos Indonesia Cab Gresik maupun di KPC sesuai kebutuhan, beberapa persen dari uang tersebut juga digunakan untuk bisnis lainnya.
 - Meningkatkan Akurasi Proyeksi Keuangan
Strategic Objective ini sangat penting karena menyangkut dana operasional yang diperlukan setiap hari. Unit Keuangan perlu memproyeksi keuangan yang dibutuhkan setiap hari selama satu bulan sebelum meminta dana anggaran ke kantor pusat. Dan lebih baik bila proyeksi tersebut tepat agar tidak kekurangan dana operasional.

o Perspektif *Learning and Growth*

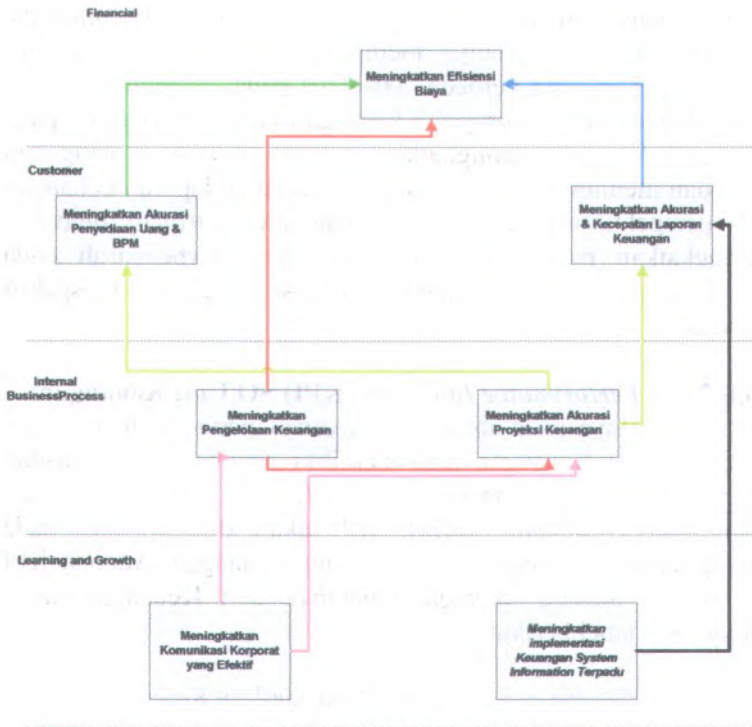
Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit Keuangan yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan unit Keuangan. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu:

- Meningkatkan implementasi Keuangan *System Information* Terpadu

Strategic Objective ini dilakukan agar kepala kantor PT. Pos Indonesia Cab Gresik dan kantor pusat dapat memantau keuangan yang terdapat di PT. Pos Indonesia Cab Gresik. Hal ini dapat menciptakan citra yang baik bagi PT. Pos Indonesia Cab Gresik.

4.6.6.6 Penggambaran *Strategy Map* Unit Keuangan

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.13 *Strategic Map* Unit Keuangan

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objective* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan. Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategic objective* yaitu, meningkatkan akurasi penyediaan uang dan BPM dan meningkatkan akurasi dan kecepatan laporan keuangan. Kedua *strategic objective* tersebut sama-sama mempengaruhi meningkatnya efisiensi biaya. Sedangkan untuk meningkatkan akurasi penyediaan uang dan BPM dan meningkatkan akurasi dan kecepatan laporan keuangan unit Keuangan harus meningkatkan akurasi proyeksi keuangan agar efisiensi biaya meningkat.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat dua *strategic objective* dimana keduanya mempengaruhi *strategic objective* pada perspektif yang berbeda. Misalnya pada *strategic objective* meningkatkan akurasi proyeksi keuangan yang berpengaruh pada *strategic objective* meningkatkan akurasi penyediaan uang dan BPM dan meningkatkan akurasi dan kecepatan laporan keuangan pada perspektif pelanggan. Sedangkan untuk *strategy objective* meningkatkan pengelolaan keuangan akan berpengaruh pada *strategic objective* meningkatkan efisiensi biaya pada perspektif *financial*.

4.6.6.7 Key Performance Indicator (KPI) SO Unit Keuangan

Sama halnya pada *strategic objectives* perusahaan, *strategic objectives* unit Keuangan juga memiliki parameter keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives* unit Keuangan. Adapun KPI dari masing-masing *strategic objectives* unit Keuangan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.19 Key Performance Indicator Unit Keuangan

Strategic Objective	KPI
F1. Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio
C1. Meningkatkan akurasi penyediaan Uang dan BPM	Presentase Kecukupan dana operasional
C2. Meningkatkan akurasi laporan keuangan	Presentase ketepatan laporan
IPB1. Meningkatkan pengelolaan keuangan	% Pemanfaatan Uang
IPB2. Meningkatkan akurasi proyeksi keuangan	Rasio kecukupan dana
L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
L2. Meningkatkan implementasi keuangan Information System terpadu	Presentase implementasi sistem informasi terpadu

Pada *strategic objective financial*, terdapat satu KPI yaitu *efficiency ratio*. Rumus untuk menghitung *efficiency ratio* adalah biaya yang dikeluarkan oleh unit Keuangan dibagi dengan anggaran yang diterima unit Keuangan dari kantor pos Gresik.

Biaya yang dimaksud dalam hal ini biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan unit Keuangan baik secara non usaha.

Pada *strategic objective customer*, terdapat dua KPI yaitu prosentase kecukupan dana operasional dan prosentase ketepatan laporan. Pada KPI prosentase kecukupan dana operasional rumus yang digunakan untuk menghitung adalah jumlah dana yang diberikan pada loket dan UPL dibagi dengan jumlah dana yang dibutuhkan oleh loket dan UPL, dan hasilnya dikalikan 100%. Untuk KPI prosentase ketepatan laporan, rumus yang digunakan adalah jumlah laporan yang benar dibagi dengan jumlah laporan yang dibuat dan hasilnya dikalikan 100%

Pada *strategic objective internal business process*, terdapat dua KPI yaitu prosentase pemanfaatan uang dan rasio kecukupan dana. Pada KPI prosentase pemanfaatan uang, rumus yang digunakan adalah jumlah uang yang diputar dibagi dengan jumlah uang yang didapat dan hasilnya dikalikan dengan 100%. Untuk KPI rasio kecukupan dana rumus yang digunakan adalah jumlah uang yang diberikan untuk PT. Pos Indonesia (Persero) Cabang Gresik dibagi dengan jumlah uang yang dibutuhkan.

Strategic objective learning and growth memiliki dua KPI yaitu intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan dan prosentase implementasi sistem informasi terpadu. Pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, cara yang digunakan adalah dengan menghitung jumlah rapat yang diselenggarakan kepala kantor pos dengan para manajer. Dan pada KPI prosentase implementasi sistem informasi terpadu, rumus yang digunakan adalah jumlah sistem informasi yang terealisasi dibagi dengan jumlah sistem informasi yang ada dan hasilnya dibagi 100%.

4.6.7 Cascading Unit Pemasaran

4.6.7.1 Visi dan Misi Unit Pemasaran

Perumusan *Strategic Objective* unit diawali dengan memahami visi dan misi unit Pemasaran. Proses memahami visi

dan misi unit ini sangat penting, karena dengan memahami visi dan misi unit strategi yang dirumuskan akan tepat sasaran. Berikut ini adalah visi dan misi yang diemban oleh unit Pemasaran PT.Pos Indonesia cab Gresik :

- **Visi :** "Meningkatkan jumlah pelanggan baru yang berbasis kepuasan pelanggan dan mampu meningkatkan pendapatan PT. Pos Indonesia".

- **Misi :**

1. Meningkatkan kemampuan sales dalam upaya peningkatan jumlah pelanggan
2. Meningkatkan *productivitas sales cost*
3. Meningkatkan jumlah pelanggan baru

Kata-kata yang diberi garis bawah merupakan kata-kata kunci yang akan diterjemahkan sebagai *strategic objective* pada unit Pemasaran. Pada visi unit, kata yang diberi garis bawah adalah kata meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan pendapatan. Dari kata kunci tersebut diharapkan unit Pemasaran dapat meningkatkan jumlah pelanggan yang akhirnya akan mempengaruhi peningkatan pendapatan. Pelanggan yang dimaksud pada unit ini adalah pelanggan korporat yang menggunakan layanan pos.

Pada misi unit, kata yang diberi garis bawah adalah meningkatkan kemampuan sales. Dalam hal ini unit Pemasaran berusaha untuk meningkatkan kemampuan sales dalam memasarkan produk yang ada pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik agar jumlah pelanggan semakin meningkat.

4.6.7.2 Job Description Pemasaran

Pada unit Pemasaran terdapat *job description* yang mempengaruhi output pada *stakeholder expectation*. Adapun *job desc* tersebut adalah sebagai berikut :

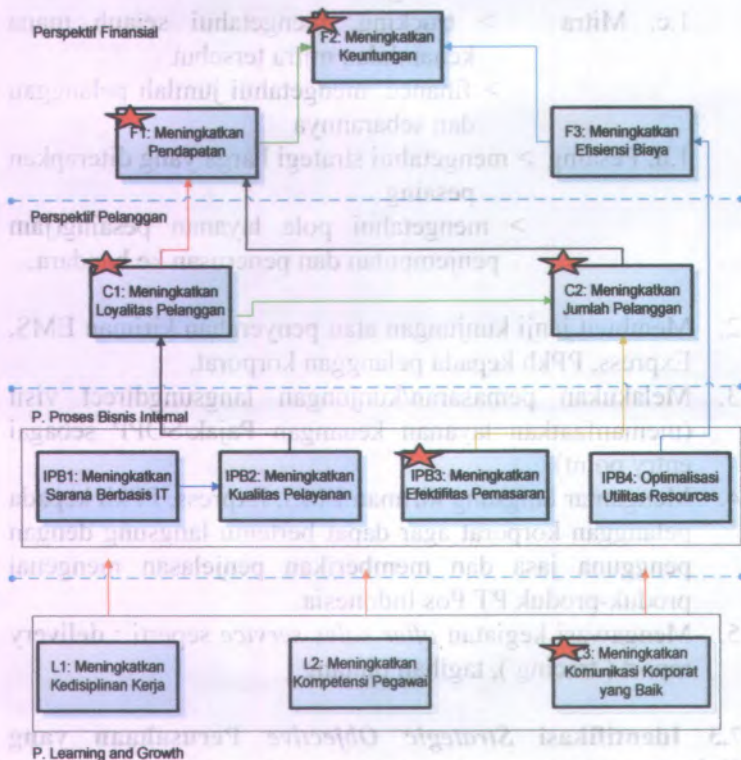
1. Membuat data base : Potensi, Pelanggan, Mitra (Finance & Trucking), Pesaing

- 1.a. Potensi > Sesuai dengan kegiatan usaha/bisnis PT Pos Indonesia
 - 1.b. Pelanggan > kebutuhan pelanggan
> kesulitan – kesulitan yang dialami oleh pelanggan (difficulties)
> penyelesaian masalah (problem solving)
 - 1.c. Mitra > trucking, mengetahui sejauh mana kehandalan mitra tersebut
> finance, mengetahui jumlah pelanggan dan sebarannya
 - 1.d. Pesaing > mengetahui strategi harga yang diterapkan pesaing.
> mengetahui pola layanan pesaing(jam penjemputan dan penerusan ke bandara,
2. Membuat janji kunjungan atau penyerahan kiriman EMS, Express, PPKh kepada pelanggan korporat.
 3. Melakukan pemasaran/kunjungan langsungdirect visit (memanfaatkan layanan keuangan Pajak/SOPP sebagai entry point).
 4. Mengantar langsung kiriman EMS, Express, PPKh kepada pelanggan korporat agar dapat bertemu langsung dengan pengguna jasa dan memberikan penjelasan mengenai produk-produk PT Pos Indonesia.
 5. Mengawasi kegiatan *after sales service* seperti : delivery report (tracing), tagihan piutang

4.6.7.3 Identifikasi *Strategic Objective* Perusahaan yang Relevan

Berdasarkan pernyataan visi dan misi unit Pemasaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik di atas terdapat beberapa sasaran strategis perusahaan yang relevan dengan visi dan misi tersebut. Pemahaman visi dan misi unit Pemasaran serta sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi tersebut

telah dilakukan. Agar mengetahui lebih jelas proses dalam pengidentifikasian sasaran strategis perusahaan mana yang relevan terhadap visi dan misi unit Pemasaran, maka berikut ini akan digambarkan kembali *strategic map* perusahaan dan akan diberi tanda sasaran strategis mana yang relevan terhadap pencapaian visi dan misi unit Pemasaran.



Gambar 4.14 Identifikasi Sasaran Strategis Korporat Relevan untuk Unit Pemasaran

Gambar di atas menunjukkan *strategic map* perusahaan dimana sasaran strategis yang diberi tanda bintang merupakan

kontribusi atau tanggung jawab unit Pemasaran untuk mencapai sasaran strategis perusahaan.

4.6.7.4 Identifikasi *Output* dan *Stakeholder Expectation*

Identifikasi *output* dan *stakeholder expectation* ini bertujuan untuk mengetahui hasil kinerja yang dikerjakan oleh unit Pemasaran beserta ekspektasi dari *stakeholder* pada masing-masing *output*. Dengan mengetahui *output* serta ekspektasi dari *stakeholder* ini akan dapat dirumuskan sasaran strategis apa yang tepat untuk diterapkan pada unit Pemasaran. Pengidentifikasiannya tersebut dilakukan dengan *brainstorming* dengan kepala kantor PT. Pos Indonesia cab Gresik dan manajer unit Pemasaran yang bersangkutan. Adapun *stakeholder expectation* dari unit Pemasaran dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.20 *Stakeholder Expectation* Unit Pemasaran

No	Output	"Customer"	Expectation	Referensi
1	Daftar Pengiriman Paket/Surat	Pelanggan Baru	Tersedianya layanan pengiriman surat secara langsung	Job Desc
2	Laporan keuangan	Kantor wilayah	Meningkatnya pendapatan yang diterima kantor pos dari setiap sales yang menjalankan tugas	Misi Unit
		Kantor pos gresik		
3	Peningkatan jumlah pelanggan	Kantor pos gresik	Semakin bertambahnya jumlah pelanggan baru yang menggunakan jasa PT. POS	Misi Unit
4	Data Base Pelanggan/Mitra Bisnis/Pesaing	Kantor pos gresik	Tersedianya data base yang dibutuhkan kantor pos untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan	Job Desc & Data Base th 2009
5	Laporan Pengiriman Barang	Pelanggan	Tersedianya laporan pengiriman barang baik stlm diantar maupun saat sampai tujuan	Job Desc & Jejak Lacak online

4.6.7.5 *Strategic Objectives* Unit Pemasaran

Pada tahap ini bertujuan untuk merumuskan sasaran strategis unit Pemasaran. Perumusan ini berdasarkan penurunan sasaran strategis perusahaan yang dapat dikontribusikan oleh unit Pemasaran dan relevan terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan. Perumusan sasaran strategis unit Pemasaran selain

dari hasil penurunan sasaran strategis perusahaan, dapat dilakukan juga dengan mengidentifikasi *output*, *stakeholder* dan ekspektasinya dari unit Pemasaran. Berdasarkan identifikasi tersebut unit Pemasaran akan mengetahui sasaran strategis apa yang harus diterapkan untuk mencapai visi dan misi unit Pemasaran dan sasaran strategis perusahaan. Adapun *strategic objectives* yang telah tersusun dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.21 *Strategic Objective* Unit Pemasaran

Perspektif	<i>Strategic Objective</i>
Financial	F1. Meningkatkan Pendapatan
	F2. Meningkatkan keuntungan
Customer	C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
	C2. Meningkatkan Jumlah Pelanggan
Internal Process Business	IBP1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan
	IBP2. Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
	IBP3. Meningkatkan Pengelolaan Pelanggan
	IBP4. Meningkatkan Proses Pelayanan
Learning and Growth	L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
	L2. Meningkatkan implementasi <i>Customer Information System</i> terpadu

Keterangan :

- : SO hasil penurunan langsung dari strategi perusahaan
 : SO hasil pengidentifikasian *stakeholder expectation*

Penjelasan dari *Strategic Objective* Tujuan strategi awal yang ditentukan oleh masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

o Perspektif *Financial*

Adapun tujuan-tujuan strategis dari perspektif *financial* adalah:

• Meningkatkan Pendapatan

PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik unit Pemasaran menetapkan bahwa *Strategic Objective* pada perspektif finansial diantaranya adalah meningkatkan pendapatan.

Dalam hal ini merupakan kemampuan unit Pelayanan dalam meningkatkan pendapatan yang telah ditetapkan. Pendapatan yang dimaksud pada unit ini adalah pendapatan yang berasal dari pelanggan korporat misalnya pada bisnis logistic.

○ *Perspektif Customer*

Strategi bisnis yang digunakan pada perspektif *customer* adalah:

● Meningkatkan Loyalitas Pelanggan

Salah satu *Strategic Objective* pada perspektif pelanggan adalah meningkatnya loyalitas pelanggan dalam hal ini adalah kepuasan pelanggan dalam pelayanan PT. Pos Indonesia cab Gresik sehingga pelanggan tidak akan mencoba untuk menggunakan layanan pengiriman surat yang lain. Pelanggan dalam hal ini adalah pelanggan korporat.

Terlaksananya strategi bisnis pada perspektif pelanggan ini akan berpengaruh pada tercapainya strategi bisnis pada perspektif keuangan.

○ *Perspektif proses bisnis internal*

Perspektif proses bisnis internal merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit Pemasaran yang ditinjau dari internal unit Pemasaran. Kesuksesan strategi bisnis pada perspektif ini akan berpengaruh pada kepuasan konsumen dalam menggunakan layanan POS. Adapun strategi bisnis pada perspektif proses bisnis internal yaitu:

● Meningkatkan Pengelolaan Pelanggan

Dalam hal ini, meningkatkan pengelolaan pelanggan adalah terdapatnya data base pelanggan. Sehingga

perusahaan bisa mengetahui apa saja yang mungkin akan dibutuhkan oleh pelanggan, dan perusahaan juga dapat mengakhiri kerjasama apabila pelanggan tersebut tidak loyal terhadap perusahaan.

- Meningkatkan Proses Pelayanan
Meningkatkan proses pelayanan yang dimaksud adalah adanya intensitas pertemuan dengan pelanggan untuk mendiskusikan kebutuhan pelanggan selanjutnya. Sehingga pelanggan dapat tetap menggunakan jasa layanan pos sesuai dengan kebutuhan pelanggan tersebut.

○ Perspektif *Learning and Growth*

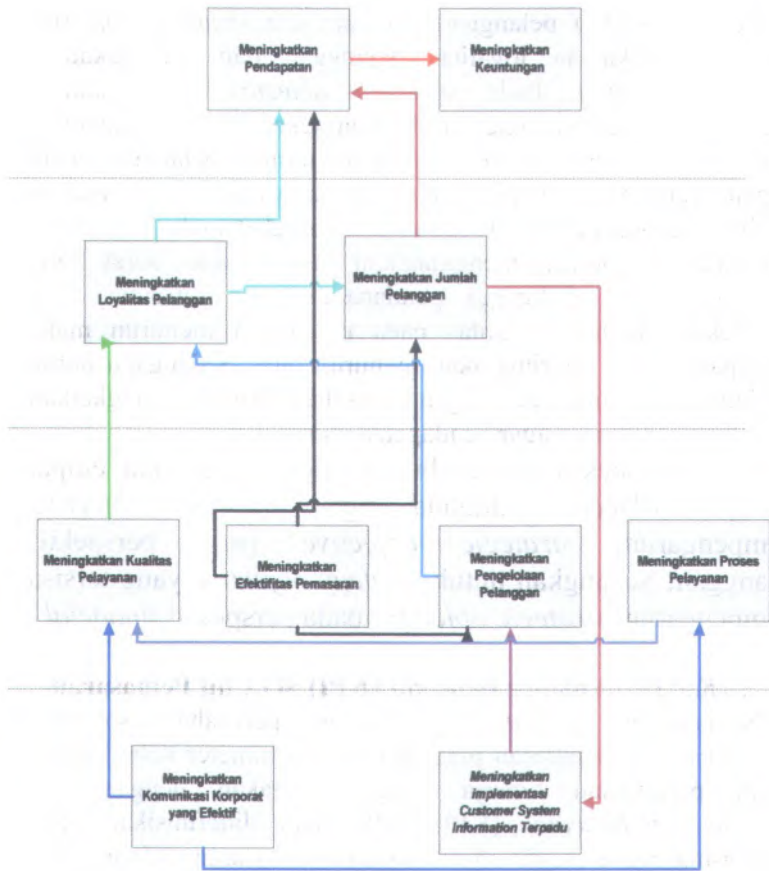
Perspektif *Learning and Growth* merupakan salah satu perspektif yang digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan pengukuran kinerja unit Pemasaran yang ditinjau dari proses pembelajaran dan pertumbuhan unit Pemasaran. Adapun strategi bisnis pada perspektif *learning and growth* ini yaitu:

- Meningkatkan implementasi *Customer System Information* Terpadu

Strategic Objective ini dilakukan agar kantor pusat dapat mengetahui siapa saja pelanggan yang sedang ditangani oleh PT. Pos Indonesia Cab Gresik secara online. Sehingga kantor pusat dapat memantau kinerja PT. Pos Indonesia Cab Gresik.

4.6.7.6 Penggambaran *Strategy Map* Unit Pemasaran

Strategy map digunakan untuk mengetahui hubungan sebab akibat atau tingkat kepentingan masing-masing *strategic objective* untuk tiap perspektif. *Strategy map* dapat dilihat pada gambar dibawah ini:



Gambar 4.15 *Strategic Map* Unit Pemasaran

Pada gambar *strategy map* diatas dapat dilihat hubungan masing-masing *strategic objective* pada tiap perspektif. Dapat diketahui bahwa tiap-tiap *strategic objective* pada masing-masing perspektif saling berhubungan, misalnya *strategic objective* pada perspektif *financial*. Dalam meningkatkan pendapatan berpengaruh pada meningkatkan keuntungan.

Pada perspektif pelanggan, terdapat dua *strategic objective* yaitu, meningkatkan loyalitas pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan. Pada *strategic objective* meningkatkan loyalitas pelanggan mempengaruhi meningkatnya pendapatan dan pada *strategic objective* meningkatkan jumlah pelanggan akan berpengaruh pada meningkatnya pendapatan pula. Apabila loyalitas kepada pelanggan semakin meningkat maka pelanggan tidak akan berpindah menggunakan jasa kiriman surat pada perusahaan lain. Sehingga pendapatan yang diterima akan meningkat. Apabila loyalitas pada pelanggan menurun maka pendapatan yang diterima akan menurun pula. Sedangkan untuk meningkatkan jumlah pelanggan perusahaan harus meningkatkan efektifitas pemasaran agar pendapatan meningkat.

Pada perspektif proses bisnis internal, terdapat empat *strategic objective* dimana tiga *strategic objective* mempengaruhi *strategic objective* pada perspektif pelanggan. Sedangkan untuk *strategy objective* yang tersisa mempengaruhi *strategic objective* pada perspektif *financial*.

4.6.7.7 Key Performance Indicator (KPI) SO Unit Pemasaran

Sama halnya pada *strategic objectives* perusahaan, *strategic objectives* unit Pemasaran juga memiliki parameter keberhasilan dalam pencapaian kinerja yang dinyatakan dengan *Key Performance Indicator* (KPI). KPI akan didefinisikan pada masing-masing *strategic objectives* unit Pemasaran. Adapun KPI dari masing-masing *strategic objectives* unit Pemasaran dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.22 Key Performance Indicator Unit Pemasaran

Strategic Objective	KPI
F1. Meningkatkan Pendapatan	Ratio tingkat pertumbuhan pendapatan
F2. Meningkatkan keuntungan	Net margin
C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan yang complain
C2. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan
IBP1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan	On time reporting jejak lacak
IBP2. Meningkatkan Efektivitas Pemasaran	rasio tingkat pertumbuhan penjualan
IBP3. Meningkatkan Pengelolaan Pelanggan	Jumlah customer database
IBP4. Meningkatkan Proses Pelayanan	Intensitas pertemuan bisnis dengan pelanggan korporat
L1. Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
L2. Meningkatkan implementasi Customer Information System terpadu	Presentase implementasi sistem informasi terpadu

Pada *strategic objective financial*, terdapat dua KPI yaitu *net margin* dan rasio tingkat pertumbuhan pendapatan. Rumus untuk menghitung *net margin* adalah pendapatan yang diterima dikurangi dengan biaya keseluruhan unit Pemasaran, dan hasilnya dibagi dengan pendapatan yang diterima. Dan pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pendapatan rumus yang digunakan adalah pendapatan yang didapat saat ini dikurangi dengan pendapatan yang didapatkan saat lalu dan hasilnya akan dibagi dengan pendapatan yang didapat saat ini. Pendapatan pada unit Pemasaran adalah pendapatan yang diterima dari pelanggan korporat yang biasanya berasal dari bisnis logistik. Dan biaya yang dimaksud adalah biaya yang diperlukan untuk usaha dan non usaha.

Pada *strategic objective customer*, terdapat dua KPI yaitu rasio jumlah pelanggan yang complain dan rasio tingkat pertumbuhan pelanggan. Pada KPI rasio jumlah pelanggan yang complain rumus yang digunakan untuk menghitung adalah jumlah pelanggan yang complain dibagi dengan jumlah pelanggan yang ada. Untuk KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan, rumus yang digunakan adalah jumlah pelanggan saat ini dikurangi dengan jumlah pelanggan saat lalu. Dan hasilnya dibagi dengan jumlah pelanggan saat ini.

Pada *strategic objective internal business process*, terdapat empat KPI yaitu rasio tingkat pertumbuhan penjualan, *on time reporting* jejak lacak, jumlah *customer database*, dan intensitas

pertemuan bisnis dengan pelanggan. Pada KPI *on time reporting* jejak lacak, rumus yang digunakan adalah jumlah ketepatan waktu memberikan laporan pengiriman barang ke pelanggan. Pada KPI jumlah *customer database* rumus yang digunakan adalah menghitung jumlah database pelanggan yang ada saat ini. Pada KPI intensitas pertemuan bisnis dengan pelanggan, rumus yang digunakan adalah menghitung jumlah rapat yang dilakukan staff unit Pemasaran kepada pelanggan. Dan yang terakhir adalah KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan, rumus yang digunakan adalah jumlah penjualan saat ini dikurangi dengan jumlah penjualan saat lalu, dan hasilnya dikurangi dengan jumlah penjualan saat ini.

Strategic objective learning and growth memiliki dua KPI yaitu intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan dan prosentase implementasi sistem informasi terpadu. Pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan, cara yang digunakan adalah dengan menghitung jumlah rapat yang diselenggarakan kepala kantor pos dengan para manajer. Dan pada KPI prosentase implementasi sistem informasi terpadu, rumus yang digunakan adalah jumlah sistem informasi yang terealisasi dibagi dengan jumlah sistem informasi yang ada dan hasilnya dibagi 100%.

4.7 Tingkat Kepentingan Kinerja Unit

Pembobotan tingkat kepentingan ini dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan dan pengaruh masing-masing indikator terhadap kinerja unit secara keseluruhan. Proses pembobotan dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang dinilai oleh para manajer yang bersangkutan. Data pembobotan tersebut kemudian diolah menggunakan AHP. Adapun proses penilaian dapat dilihat pada lampiran, berikut adalah bobot kepentingan kinerja unit secara keseluruhan.

4.7.1 Tingkat Kepentingan Unit Keseluruhan

Tingkat kepentingan unit keseluruhan merupakan tingkat kepentingan dari seluruh perspektif. Untuk masing-masing unit akan dibobotkan secara terpisah.

4.7.1.1 Tingkat Kepentingan Unit Pelayanan

Hasil pembobotan kinerja Unit pelayanan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.23 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Pelayanan

Perspektif	Bobot
Financial	12%
Customer	38%
Internal Process Business	12%
Learning and Growth	38%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan dan perspektif *learning and growth* memiliki kontribusi yang sama besar untuk kinerja unit Pelayanan. Sedangkan kontribusi yang penting setelah perspektif pelanggan dan *learning and growth* adalah perspektif *financial* dan perspektif proses bisnis internal dengan nilai yang sama. Dalam hal ini unit Pelayanan memprioritaskan kepentingan pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan tetapi tanpa melupakan bahwa perspektif *financial*, perspektif proses bisnis internal juga memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja unit Pelayanan.

4.7.1.2 Tingkat Kepentingan Unit Pengolahan

Hasil pembobotan kinerja unit Pengolahan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.24 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Pengolahan

Perspektif	Bobot
Financial	6%
Customer	50%
Internal Process Business	22%
Learning and Growth	22%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki kontribusi yang besar untuk kinerja unit Pengolahan. Sedangkan kontribusi yang penting setelah perspektif pelanggan adalah perspektif *learning and growth* dan perspektif proses bisnis internal dengan nilai yang sama. Dan perspektif finansial memiliki tingkat kepentingan yang paling rendah. Dalam hal ini unit Pengolahan memprioritaskan kepentingan pelanggan tetapi tanpa melupakan bahwa perspektif *financial*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif *learning and growth* juga memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja unit Pengolahan.

4.7.1.3 Tingkat Kepentingan Unit UPL

Hasil pembobotan kinerja unit UPL secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.25 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit UPL

Perspektif	Bobot
Financial	25%
Customer	25%
Internal Process Business	25%
Learning and Growth	25%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa semua perspektif yaitu *financial*, *customer*, *internal process business* dan *learning and growth* memiliki kontribusi yang sama besar untuk kinerja unit UPL. Dalam hal ini unit UPL memprioritaskan semua kepentingan baik keuangan, pelanggan, pembelajaran dan

pertumbuhan dan proses bisnis internal dimana keempat perspektif tersebut memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja unit UPL.

4.7.1.4 Tingkat Kepentingan Unit SDM/Sarana/IT

Hasil pembobotan kinerja unit UPL secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.26 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit SDM/Sarana/IT

Perspektif	Bobot
Financial	6%
Customer	62%
Internal Process Business	16%
Learning and Growth	16%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki kontribusi yang besar untuk kinerja unit SDM/Sarana/IT. Sedangkan kontribusi yang penting setelah perspektif pelanggan adalah perspektif *learning and growth* dan perspektif proses bisnis internal dengan nilai yang sama. Dalam hal ini unit SDM/Sarana/IT memprioritaskan kepentingan pelanggan tetapi tanpa melupakan bahwa perspektif *financial*, perspektif proses bisnis internal juga memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja unit SDM/Sarana/IT.

4.7.1.5 Tingkat Kepentingan Unit Keuangan

Hasil pembobotan kinerja unit Keuangan secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.27 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Keuangan

Perspektif	Bobot
Financial	9%
Customer	33%
Internal Process Business	29%
Learning and Growth	29%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif pelanggan memiliki kontribusi yang besar untuk kinerja unit Keuangan. Sedangkan kontribusi yang penting setelah perspektif pelanggan adalah perspektif *learning and growth* dan perspektif proses bisnis internal dengan nilai yang sama. Dan perspektif finansial memiliki tingkat kepentingan paling kecil. Dalam hal ini unit Keuangan memprioritaskan kepentingan pelanggan tetapi tanpa melupakan bahwa perspektif *financial*, perspektif proses bisnis internal juga memiliki peran dalam meningkatkan kinerja unit Keuangan.

4.7.1.6 Tingkat Kepentingan Unit Pemasaran

Hasil pembobotan kinerja unit UPL secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.28 Hasil Pembobotan secara Keseluruhan Unit Pemasaran

Perspektif	Bobot
Financial	4%
Customer	12%
Internal Process Business	41%
Learning and Growth	43%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa perspektif *learning and growth* memiliki kontribusi yang besar untuk kinerja unit Pemasaran. Sedangkan kontribusi yang penting setelah perspektif *learning and growth* adalah perspektif proses bisnis internal, kemudian diikuti dengan perspektif pelanggan dan yang terakhir

adalah perspektif keuangan. Dalam hal ini unit Pemasaran memprioritaskan kepentingan pembelajaran dan pertumbuhan unit tetapi tanpa melupakan bahwa perspektif *financial*, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pelanggan juga memiliki peran yang sama dalam meningkatkan kinerja unit Pemasaran.

4.7.2 Tingkat Kepentingan *Key performance indicators* (KPI) Tiap Perspektif

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan pada tiap-tiap unit.

4.7.2.1 Tingkat Kepentingan KPI Unit Pelayanan

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

A. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.29. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.29 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial* Unit Pelayanan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	17%
<i>Net Margin</i>	83%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *net margin* merupakan prioritas utama yang ingin dicapai pada unit Pelayanan. Sedangkan pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pendapatan prioritas kedua unit Pelayanan. Akan tetapi dalam proses bisnisnya peningkatan KPI yang lain juga sama pentingnya.

B. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *customer*

Pada kinerja unit Pelayanan seluruhnya perspektif pelanggan merupakan perspektif yang lebih penting dibandingkan dengan perspektif-perspektif yang lain. Berikut adalah tingkat kepentingan masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

(Tabel 4.30 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Customer* Unit Pelayanan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio Pelanggan Komplain	26%
Rasio Ketepatan Laporan	41%
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	33%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI rasio ketepatan laporan merupakan prioritas utama unit Pelayanan. Untuk KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan dan rasio pelanggan komplain merupakan prioritas kedua dan ketiga pada unit Pelayanan.

C. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *internal process business*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *internal process business* akan dijelaskan pada tabel 4.31. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.31 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Pelayanan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio surat yang kembali	9%
Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	46%
kecepatan dalam melayani pelanggan	46%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rasio tingkat pertumbuhan penjualan dan kecepatan dalam melayani pelanggan merupakan prioritas utama pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan KPI yang tingkat kepentingannya lebih kecil adalah rasio surat yang kembali.

D. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *learning and growth*

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.32.

Tabel 4.32 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Pelayanan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	83%
Jumlah training yang diselenggarakan	17%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan tertinggi adalah KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan. Sedangkan KPI yang memiliki bobot terendah adalah rasio jumlah *training* yang diselenggarakan.

4.7.2.2 Tingkat Kepentingan KPI Unit Pengolahan

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

A. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.33. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.33 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial* Unit Pengolahan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Efficiency Ratio	100%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *efficiency ratio* merupakan prioritas utama yang ingin dicapai pada unit Pengolahan. Karena KPI yang dimiliki unit Pengolahan hanya satu yaitu *efficiency ratio*.

B. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pelanggan

Pada kinerja unit Pengolahan seluruhnya perspektif pelanggan merupakan perspektif yang lebih penting dibandingkan dengan perspektif-perspektif yang lain. Berikut adalah tingkat kepentingan masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.34 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Customer Unit* Pengolahan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio jumlah pelanggan yang komplain	50%
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	50%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI rasio jumlah pelanggan yang komplain dan rasio tingkat pertumbuhan pelanggan merupakan prioritas utama unit Pengolahan. Dimana kedua KPI tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama.

C. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.35 dibawah ini.

Tabel 4.35 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Pengolahan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio jumlah pengiriman tepat waktu	18%
Rasio jumlah barang yang aman saat pengiriman	20%
Rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran	20%
Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	23%
Intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan	20%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa rasio tingkat pertumbuhan penjualan merupakan prioritas utama pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan KPI yang tingkat kepentingannya paling kecil adalah rasio jumlah pengiriman tepat waktu.

D. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.36.

Tabel 4.36 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Pengolahan

Key Performance Indicator	Bobot
intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	27%
Rasio produktivitas pengantar	61%
Prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja	12%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan tertinggi adalah KPI rasio produktivitas pengantar. Sedangkan KPI yang memiliki bobot terendah adalah prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja.

4.7.2.3 Tingkat Kepentingan KPI Unit UPL

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

A. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.37. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.37 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial Unit* UPL

Key Performance Indicator	Bobot
<i>Net margin</i>	17%
<i>Efficiency Ratio</i>	83%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *efficiency ratio* merupakan prioritas utama yang ingin dicapai pada unit UPL. Sedangkan pada KPI *Net margin* menjadi prioritas kedua unit UPL. Akan tetapi dalam proses bisnisnya peningkatan KPI yang lain juga sama pentingnya.

B. Key performance indicators (KPI) pada perspektif *customer*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *customer* akan dijelaskan pada tabel 4.38. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.38 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Customer Unit* UPL

Key Performance Indicator	Bobot
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	50%
jumlah komputer yang terdapat pada KPC	50%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan dan jumlah komputer yang terdapat pada KPC memiliki prioritas yang sama besar yang ingin dicapai pada unit UPL.

C. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.39 dibawah ini.

Tabel 4.39 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit UPL

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan	50%
jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer	50%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa intensitas rapat koordinasi unit dan jumlah karyawan KPC dapat menggunakan komputer merupakan prioritas utama pada perspektif proses bisnis internal. Dimana kedua KPI tersebut memiliki tingkat kepentingan yang sama besar.

D. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.40.

Tabel 4.40 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit UPL

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	16%
intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	59%
Prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja	25%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan merupakan prioritas utama yang ingin dicapai oleh unit UPL. Sedangkan KPI dengan tingkat kepentingan terendah adalah prosentase implementasi sistem informasi terpadu.

4.7.2.4 Tingkat Kepentingan KPI Unit SDM/Sarana/IT

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

A. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.41. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.41 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial* Unit SDM/Sarana/IT

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
% Penggunaan Anggaran	17%
<i>Efficiency Ratio</i>	83%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *Efficiency ratio* merupakan prioritas utama yang ingin dicapai pada unit



SDM/Sarana/IT. Sedangkan pada KPI prosentase penggunaan anggaran menjadi prioritas kedua unit SDM/Sarana/IT.

B. Key performance indicators (KPI) pada perspektif customer

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.42 dibawah ini.

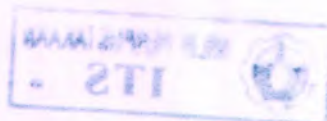
Tabel 4.42 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Customer Unit SDM/Sarana/IT

Key Performance Indicator	Bobot
Human Capital Readiness	64%
Jumlah keluhan tentang IT	9%
Rasio jumlah komplain karyawan	27%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *human capital readiness* merupakan prioritas utama unit SDM/Sarana/IT. Untuk KPI dengan tingkat kepentingan terendah ada pada jumlah keluhan tentang IT.

C. Key performance indicators (KPI) pada perspektif proses bisnis internal

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.43 dibawah ini.



Tabel 4.43 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit SDM/Sarana/IT

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Tingkat utilisasi pekerja	13%
Jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer	88%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah pegawai dapat menggunakan komputer merupakan prioritas utama pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan KPI yang tingkat kepentingannya lebih kecil adalah tingkat utilitas pekerja/karyawan.

D. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.44.

Tabel 4.44 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit SDM/Sarana/IT

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	9%
Jumlah pelanggaran terhadap peraturan	6%
Jumlah program pelatihan	29%
Rata-rata hari training	29%
Jumlah IT yang tersedia	21%
Prosentase keterlambatan karyawan masuk kerja	7%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan tertinggi adalah KPI jumlah program pelatihan dan rata-rata hari *training*. Sedangkan KPI yang memiliki bobot terendah adalah jumlah pelanggaran terhadap peraturan.

4.7.2.5 Tingkat Kepentingan KPI Unit Keuangan

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

A. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.45. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.45 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial* Unit Keuangan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Efficiency Ratio	100%
Jumlah	100%

Pada unit Keuangan, perspektif *financial* hanya memiliki satu KPI. Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI *efficiency ratio* merupakan prioritas utama yang ingin dicapai pada unit Keuangan.

B. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pelanggan

Pada kinerja unit Keuangan seluruhnya perspektif pelanggan merupakan perspektif yang lebih penting dibandingkan dengan perspektif-perspektif yang lain. Berikut adalah tingkat kepentingan masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.46 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Customer* Unit Keuangan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Prosentase Kecukupan dana operasional	50%
Prosentase ketepatan laporan	50%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI prosentase kecukupan dana operasional dan prosentase ketepatan laporan memiliki prioritas yang sama pada unit Keuangan.

C. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.47 dibawah ini.

Tabel 4.47 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Keuangan

Key Performance Indicator	Bobot
% Pemanfaatan Uang	50%
Rasio kecukupan dana	50%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI prosentase pemanfaatan uang dan rasio kecukupan dana memiliki prioritas yang sama pada unit Keuangan.

D. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.48.

Tabel 4.48 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Keuangan

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	75%
Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	25%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan tertinggi adalah KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan. Sedangkan KPI yang memiliki bobot terendah adalah prosentase implementasi sistem informasi terpadu.

4.7.2.6 Tingkat Kepentingan KPI Unit Pemasaran

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) tiap-tiap perspektif akan dijelaskan dibawah ini:

A. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial*

Hasil pembobotan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *financial* akan dijelaskan pada tabel 4.49. Dimana hal ini akan menjelaskan pengaruh masing-masing *Key performance indicators* (KPI).

Tabel 4.49 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Financial* Unit Pemasaran

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan	83%
<i>net margin</i>	17%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI rasio tingkat pertumbuhan pendapatan merupakan prioritas utama yang ingin

dicapai pada unit Pemasaran. Sedangkan pada *KPI Net margin* menjadi prioritas kedua pada unit Pemasaran.

B. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif *customer*

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 4.50 dibawah ini.

Tabel 4.50 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif *Customer* Unit Pemasaran

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
Rasio Jumlah Pelanggan yang Komplain	20%
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	80%
Jumlah	100%

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan menjadi prioritas utama yang ingin dicapai pada unit Pemasaran. Sedangkan pada KPI rasio jumlah pelanggan yang komplain merupakan prioritas kedua pada unit Pemasaran.

C. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal

Nilai tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada tabel 4.51 dibawah ini.

Tabel 4.51 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Proses Bisnis Internal Unit Pemasaran

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
On time reporting jejak lacak	18%
rasio tingkat pertumbuhan penjualan	15%
Jumlah <i>customer database</i>	39%
Intensitas pertemuan bisnis dengan pelanggan korporat	28%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah *customer database* merupakan prioritas utama pada perspektif proses bisnis internal. Sedangkan KPI yang tingkat kepentingannya paling kecil adalah rasio tingkat pertumbuhan penjualan.

D. *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Tingkat kepentingan *Key performance indicators* (KPI) pada perspektif pembelajaran dan tumbuh akan dijelaskan pada tabel 4.52.

Tabel 4.52 Tingkat Kepentingan KPI Perspektif Pembelajaran dan Tumbuh Unit Pemasaran

<i>Key Performance Indicator</i>	Bobot
intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	83%
Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	17%
Jumlah	100%

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa KPI yang memiliki bobot tingkat kepentingan tertinggi adalah KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan. Sedangkan KPI yang memiliki bobot terendah adalah prosentase implementasi sistem informasi.

100%	Jumlah
70%	Intensitas rapat koordinasi dengan pelanggan
30%	Jumlah customer database
15%	Angka
10%	Intensitas rapat koordinasi

Pada tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah customer database merupakan prioritas utama pada peringkat proses bisnis internal. Sedangkan KPI yang tingkat kepentingannya paling kecil adalah tingkat rapat koordinasi pelanggan.

D. Analisis Perencanaan Indikator (KPI) pada Persekitri
 perencanaan dan timbul.

Tingkat kepentingan KPI perencanaan indikator (KPI) pada peringkat perencanaan dan timbul akan dijabarkan pada tabel.

Tabel 4.32 Tingkat Kepentingan KPI Peringkat Perencanaan dan Timbul

Bobot	KPI Perencanaan Indikator
55%	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan
17%	Prosentase implementasi sistem informasi terapan
100%	Jumlah

BAB V

ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai analisa hasil dari pengolahan data yang berupa pengukuran kinerja unit-unit pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Dan menguraikan secara detail dan sistematis dari hasil pencapaian pengolahan data yang dilakukan.

5.1 Analisa *Strategic Objectives* Unit

Strategic objectives unit merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh semua unit dalam rangka menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Adapun analisa *strategic objectives* unit yaitu sebagai berikut.

5.1.1 Analisa *Strategic Objectives* Unit Pelayanan

Strategic objectives unit Pelayanan merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh unit Pelayanan dalam rangka menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan sering kali tidak tercapai dikarenakan unit-unit perusahaan belum terlalu memahami strategis perusahaan. Namun dapat dikatakan juga bahwa strategis yang dirumuskan pada unit tidak selaras atau tidak mendukung sasaran strategis perusahaan.

Strategic objectives unit Pelayanan dirumuskan dengan menyusun *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengetahui *strategic objectives* mana saja yang menjadi tanggung jawab unit Pelayanan. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* serta *stakeholder expectation* yang terkait dengan *output* unit Pelayanan tersebut. Dari *output* serta *stakeholder expectation* tersebut dapat dirumuskan *strategic objectives* unit Pelayanan yang akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. Berdasarkan analisa *vertical alignment matrix* dan analisa *output* serta

stakeholder expectation, diperoleh *strategic objectives* unit Pelayanan sebagai berikut:

- Meningkatkan Pendapatan
- Meningkatkan Keuntungan
- Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
- Meningkatkan Akurasi Laporan
- Meningkatkan Jumlah Pelanggan
- Mengurangi Ketidakjelasan Alamat Kiriman
- Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
- Meningkatkan Kualitas Pelayanan
- Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
- Meningkatkan Kompetensi Karyawan Loket

Strategic objectives unit Pelayanan yang telah dirumuskan di atas akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. *Strategic objectives* yang telah dirumuskan serta disusun ke dalam empat perspektif BSC akan disusun ke dalam bentuk peta strategis (*strategic map*) yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar *strategic objectives* unit Pelayanan. Dari *strategic map* inilah manager unit Pelayanan dapat mengetahui sasaran strategis yang harus dijalankan untuk mencapai misi dari unit Pelayanan sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Strategic objectives yang telah dirumuskan di atas belum diimplementasikan secara sempurna. Dengan kata lain unit Pelayanan hanya mengimplementasikan beberapa dari *strategic objectives* tersebut. *Strategic objectives* yang diimplementasi adalah 1. meningkatkan pendapatan, 2. meningkatkan keuntungan, 3. meningkatkan loyalitas pelanggan, 4. meningkatkan jumlah pelanggan, 5. meningkatkan efisiensi pemasaran, 6. meningkatkan kualitas pelayanan dan 7. meningkatkan komunikasi korporat yang efektif.

5.1.2 Analisa *Strategic Objectives* Unit Pengolahan

Strategic objectives unit Pengolahan merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh unit Pengolahan dalam rangka

menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan sering kali tidak tercapai dikarenakan unit-unit perusahaan belum terlalu memahami strategis perusahaan. Namun dapat dikatakan juga bahwa strategis yang dirumuskan pada unit tidak selaras atau tidak mendukung sasaran strategis perusahaan.

Strategic objectives unit Pengolahan dirumuskan dengan menyusun *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengetahui *strategic objectives* mana saja yang menjadi tanggung jawab unit Pengolahan. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* serta *stakeholder expectation* yang terkait dengan *output* unit Pengolahan tersebut. Dari *output* serta *stakeholder expectation* tersebut dapat dirumuskan *strategic objectives* unit Pengolahan yang akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. Berdasarkan analisa *vertical alignment matrix* dan analisa *output* serta *stakeholder expectation*, diperoleh *strategic objectives* unit Pengolahan sebagai berikut:

- Meningkatkan Efisiensi Biaya
- Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
- Meningkatkan Jumlah Pelanggan
- Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
- Meningkatkan Kualitas Pelayanan
- Meningkatkan *Quality Relationship*
- Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
- Meningkatkan Suasana Kerja yang Kondusif
- Meningkatkan Komitmen Karyawan Operasional

Strategic objectives unit Pengolahan yang telah dirumuskan di atas akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. *Strategic objectives* yang telah dirumuskan serta disusun ke dalam empat perseptif BSC akan disusun ke dalam bentuk peta strategis (*strategic map*) yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar *strategic objectives* unit Pengolahan. Dari *strategic map* inilah manager unit Pengolahan dapat mengetahui sasaran strategis yang harus dijalankan untuk mencapai misi dari unit

Pengolahan sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Strategic objectives yang telah dirumuskan di atas belum diimplementasikan secara sempurna. Dengan kata lain unit Pengolahan hanya mengimplementasikan beberapa dari *strategic objectives* tersebut. *Strategic objectives* yang diimplementasi adalah 1. meningkatkan efektifitas biaya, 2. meningkatkan loyalitas pelanggan, 3. meningkatkan efisiensi pemasaran, 4. meningkatkan kualitas pelayanan dan 5. meningkatkan komunikasi korporat yang efektif.

5.1.3 Analisa *Strategic Objectives* Unit UPL (Unit Pelayanan Luar)

Strategic objectives unit UPL merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh unit UPL dalam rangka menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan sering kali tidak tercapai dikarenakan unit-unit perusahaan belum terlalu memahami strategis perusahaan. Namun dapat dikatakan juga bahwa strategis yang dirumuskan pada unit tidak selaras atau tidak mendukung sasaran strategis perusahaan.

Strategic objectives unit UPL dirumuskan dengan menyusun *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengetahui *strategic objectives* mana saja yang menjadi tanggung jawab unit UPL. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* serta *stakeholder expectation* yang terkait dengan *output* unit UPL tersebut. Dari *output* serta *stakeholder expectation* tersebut dapat dirumuskan *strategic objectives* unit UPL yang akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. Berdasarkan analisa *vertical alignment matrix* dan analisa *output* serta *stakeholder expectation*, diperoleh *strategic objectives* unit UPL sebagai berikut:

- Meningkatkan Efisiensi Biaya
- Meningkatkan Pendapatan
- Meningkatkan Jumlah Pelanggan
- Meningkatkan Sarana dan Prasarana Karyawan KPC

- Meningkatkan Kapabilitas Karyawan KPC dalam IT
- Meningkatkan *Quality Relationship*
- Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
- Meningkatkan Implementasi KPC *Information System* Terpadu
- Meningkatkan Komitmen Karyawan Operasional

Strategic objectives unit UPL yang telah dirumuskan di atas akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. *Strategic objectives* yang telah dirumuskan serta disusun ke dalam empat perseptif BSC akan disusun ke dalam bentuk peta strategis (*strategic map*) yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar *strategic objectives* unit UPL. Dari *strategic map* inilah manager unit UPL dapat mengetahui sasaran strategis yang harus dijalankan untuk mencapai misi dari unit UPL sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Strategic objectives yang telah dirumuskan di atas belum diimplementasikan secara sempurna. Dengan kata lain unit UPL hanya mengimplementasikan beberapa dari *strategic objectives* tersebut. *Strategic objectives* yang diimplementasi adalah 1. meningkatkan efisiensi biaya, 2. meningkatkan komunikasi korporat yang efektif.

5.1.4 Analisa *Strategic Objectives* Unit SDM/Sarana/IT

Strategic objectives unit SDM/Sarana/IT merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh unit SDM/Sarana/IT dalam rangka menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan sering kali tidak tercapai dikarenakan unit-unit perusahaan belum terlalu memahami strategis perusahaan. Namun dapat dikatakan juga bahwa strategis yang dirumuskan pada unit tidak selaras atau tidak mendukung sasaran strategis perusahaan.

Strategic objectives unit UPL dirumuskan dengan menyusun *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengetahui *strategic objectives* mana saja yang menjadi tanggung jawab unit

SDM/Sarana/IT. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* serta *stakeholder expectation* yang terkait dengan *output* unit SDM/Sarana/IT tersebut. Dari *output* serta *stakeholder expectation* tersebut dapat dirumuskan *strategic objectives* unit SDM/Sarana/IT yang akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. Berdasarkan analisa *vertical alignment matrix* dan analisa *output* serta *stakeholder expectation*, diperoleh *strategic objectives* unit SDM/Sarana/IT sebagai berikut:

- Meningkatkan Efisiensi Biaya
- Meningkatkan Pemanfaatan Anggaran Secara Optimal
- Pemenuhan Karyawan yang Kompeten
- Meningkatkan Layanan dan Infrastruktur yang Nyaman (IT)
- Meningkatkan Kepuasan *Customer Internal*
- *Optimalisasi Utilisasi Resources*
- Meningkatkan Kapabilitas Pegawai Fungsi SDM dalam IT
- Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
- Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai
- Meningkatkan Kompetensi Pegawai
- Meningkatkan Sarana Berbasis IT
- Meningkatkan Komitmen Karyawan

Strategic objectives unit SDM/Sarana/IT yang telah dirumuskan di atas akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. *Strategic objectives* yang telah dirumuskan serta disusun ke dalam empat perseptif BSC akan disusun ke dalam bentuk peta strategis (*strategic map*) yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar *strategic objectives* unit SDM/Sarana/IT. Dari *strategic map* inilah manager unit SDM/Sarana/IT dapat mengetahui sasaran strategis yang harus dijalankan untuk mencapai misi dari unit SDM/Sarana/IT sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Strategic objectives yang telah dirumuskan di atas belum diimplementasikan secara sempurna. Dengan kata lain unit

SDM/Sarana/IT hanya mengimplementasikan beberapa dari *strategic objectives* tersebut. *Strategic objectives* yang diimplementasi adalah 1. meningkatkan efisiensi biaya, 2. *optimalisasi utilisasi resources*, 3. meningkatkan komunikasi korporat yang efektif, 4. meningkatkan kedisiplinan pegawai, 5. meningkatkan kompetensi pegawai dan 6. meningkatkan sarana berbasis IT.

5.1.5 Analisa *Strategic Objectives* Unit Keuangan

Strategic objectives unit Keuangan merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh unit Keuangan dalam rangka menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan sering kali tidak tercapai dikarenakan unit-unit perusahaan belum terlalu memahami strategis perusahaan. Namun dapat dikatakan juga bahwa strategis yang dirumuskan pada unit tidak selaras atau tidak mendukung sasaran strategis perusahaan.

Strategic objectives unit Keuangan dirumuskan dengan menyusun *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengetahui *strategic objectives* mana saja yang menjadi tanggung jawab unit Keuangan. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* serta *stakeholder expectation* yang terkait dengan *output* unit Keuangan tersebut. Dari *output* serta *stakeholder expectation* tersebut dapat dirumuskan *strategic objectives* unit Keuangan yang akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. Berdasarkan analisa *vertical alignment matrix* dan analisa *output* serta *stakeholder expectation*, diperoleh *strategic objectives* unit Keuangan sebagai berikut:

- Meningkatkan Efisiensi Biaya
- Meningkatkan Akurasi Penyediaan Uang dan BPM
- Meningkatkan Akurasi Laporan Keuangan
- Meningkatkan Pengelolaan Keuangan
- Meningkatkan Akurasi Proyeksi Keuangan
- Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
- Meningkatkan Implementasi Keuangan *Information System* Terpadu

Strategic objectives unit Keuangan yang telah dirumuskan di atas akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. *Strategic objectives* yang telah dirumuskan serta disusun ke dalam empat perspektif BSC akan disusun ke dalam bentuk peta strategis (*strategic map*) yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar *strategic objectives* unit Keuangan. Dari *strategic map* inilah manager unit Keuangan dapat mengetahui sasaran strategis yang harus dijalankan untuk mencapai misi dari unit Keuangan sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Strategic objectives yang telah dirumuskan di atas belum diimplementasikan secara sempurna. Dengan kata lain unit Keuangan hanya mengimplementasikan beberapa dari *strategic objectives* tersebut. *Strategic objectives* yang diimplementasi adalah 1. meningkatkan efisiensi biaya, 2. meningkatkan komunikasi korporat yang efektif.

5.1.6 Analisa *Strategic Objectives* Unit Pemasaran

Strategic objectives unit Pemasaran merupakan sasaran strategis yang dirumuskan oleh unit Pemasaran dalam rangka menjalankan kinerja untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Tujuan perusahaan sering kali tidak tercapai dikarenakan unit-unit perusahaan belum terlalu memahami strategis perusahaan. Namun dapat dikatakan juga bahwa strategis yang dirumuskan pada unit tidak selaras atau tidak mendukung sasaran strategis perusahaan.

Strategic objectives unit Pemasaran dirumuskan dengan menyusun *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengetahui *strategic objectives* mana saja yang menjadi tanggung jawab unit Pemasaran. Tahap selanjutnya adalah mengidentifikasi *output* serta *stakeholder expectation* yang terkait dengan *output* unit Pemasaran tersebut. Dari *output* serta *stakeholder expectation* tersebut dapat dirumuskan *strategic objectives* unit Pemasaran yang akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. Berdasarkan analisa *vertical alignment matrix* dan analisa *output*

serta *stakeholder expectation*, diperoleh *strategic objectives* unit Pemasaran sebagai berikut:

- Meningkatkan Pendapatan
- Meningkatkan Keuntungan
- Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
- Meningkatkan Jumlah Pelanggan
- Meningkatkan Kualitas Pelayanan
- Meningkatkan Efektifitas Pemasaran
- Meningkatkan Pengelolaan Pelanggan
- Meningkatkan Proses Pelayanan
- Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif
- Meningkatkan Implementasi Keuangan *Information System* Terpadu

Strategic objectives unit Pemasaran yang telah dirumuskan di atas akan dibagi ke dalam empat perspektif BSC. *Strategic objectives* yang telah dirumuskan serta disusun ke dalam empat perseptif BSC akan disusun ke dalam bentuk peta strategis (*strategic map*) yang menggambarkan hubungan sebab-akibat antar *strategic objectives* unit Pemasaran. Dari *strategic map* inilah manager unit Pemasaran dapat mengetahui sasaran strategis yang harus dijalankan untuk mencapai misi dari unit Pemasaran sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan.

Strategic objectives yang telah dirumuskan di atas belum diimplementasikan secara sempurna. Dengan kata lain unit Pemasaran hanya mengimplementasikan beberapa dari *strategic objectives* tersebut. *Strategic objectives* yang diimplementasi adalah 1. meningkatkan pendapatan, 2. meningkatkan keuntungan, 3. meningkatkan loyalitas pelanggan, 4. meningkatkan jumlah pelanggan, 5. meningkatkan kualitas pelayanan, 6. meningkatkan efektifitas pemasaran dan 7. meningkatkan komunikasi korporat yang efektif.

5.2 Analisa *Output* Penelitian

Analisa *output* penelitian ini bertujuan untuk menganalisa *output* yang dihasilkan dari penelitian yang dilakukan. *Output* yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Model *strategic map* tiap-tiap unit
- Sistem pengukuran kinerja unit dengan pendekatan *Balanced Scorecard*

5.2.1 Analisa *Strategic Map* Unit

Analisa *strategic map* unit ini bertujuan untuk memvalidasi *strategic map* yang telah dibuat. Validasi ini dilakukan dengan cara mengajukan beberapa pertanyaan berdasarkan langkah-langkah penyalarsan sasaran strategis korporat.

- Apakah *strategic map* yang dibuat telah mendukung sasaran strategis korporat?
- Apakah *strategic map* yang dibuat telah merefleksikan kata kunci pada visi dan misi unit?
- Apakah *strategic map* yang dibuat telah mempertimbangkan *stakeholder expectation* unit?

5.2.1.1 Analisa *Strategic Map* Unit Pelayanan

Strategic map unit Pelayanan dibuat dengan menyalarskan sasaran strategis korporat. Dimana penyalarsan dilakukan dengan membuat *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengidentifikasi sasaran strategis korporat mana yang relevan untuk sasaran strategis unit Pelayanan. Sasaran strategis korporat yang diturunkan untuk sasaran strategis unit Pelayanan adalah meningkatkan pendapatan, meningkatkan keuntungan, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan efektifitas pemasaran dan yang terakhir adalah meningkatkan komunikasi korporat yang efektif. Ketujuh sasaran strategis tersebut diturunkan langsung dari keempat perspektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis korporat.

Kata kunci pada visi unit Pelayanan adalah pelayanan terbaik dan kepuasan pelanggan. Pada kata kunci pelayanan terbaik ini berhubungan dengan memberikan pelayanan semaksimal mungkin pada pelanggan. Sasaran strategis unit Pelayanan yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kompetensi karyawan loket. Pada kata kunci kepuasan pelanggan ini berhubungan dengan pelayanan yang diberikan, kelengkapan produk yang ditawarkan, dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan. Sasaran strategis yang unit Pelayanan yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan kompetensi karyawan loket.

Kata kunci pada misi unit Pelayanan adalah meningkatkan kemampuan petugas *front liner*. Pada kata kunci meningkatkan kemampuan petugas *front liner* ini berhubungan dengan pelatihan yang diberikan untuk petugas *front liner*. Strategic objective unit Pelayanan yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan kompetensi karyawan loket. Kompetensi karyawan yang baik sangat diharapkan karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada pelanggan.

Selain dengan mengidentifikasi sasaran strategis korporat yang relevan, peta strategis ini juga disusun berdasarkan *output* serta *stakeholder expectation*. *Output* dari unit Pelayanan adalah kepuasan pelanggan, laporan penjualan, laporan pendapatan, database surat/paket, dan laporan keuangan. Sebagai contoh adalah *stakeholder* memiliki ekspektasi terhadap kejelasan alamat tujuan, berat paket dan jumlah paket/surat yang akan dikirim. Sasaran strategis yang berperan untuk mewujudkan hal tersebut adalah mengurangi ketidakjelasan alamat kiriman. Dengan menerapkan strategis tersebut maka akan didapatkan jumlah surat atau paket yang dikirim tidak ada yang kembali karena ketidakjelasan alamat tujuan. Selain itu jumlah *komplain* juga akan berkurang karena surat/barang dapat terkirim. *Stakeholder*

expectation terhadap output unit Pelayanan yang lain telah didefinisikan pada *strategic map* unit Pelayanan.

5.2.1.2 Analisa Strategic Map Unit Pengolahan

Strategic map unit Pengolahan dibuat dengan menyelaraskan sasaran strategis korporat. Dimana penyelarasan dilakukan dengan membuat *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengidentifikasi sasaran strategis korporat mana yang relevan untuk sasaran strategis unit Pengolahan. Sasaran strategis korporat yang diturunkan untuk sasaran strategis unit Pengolahan adalah meningkatkan efisiensi biaya, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan efektifitas pemasaran dan yang terakhir adalah meningkatkan komunikasi korporat yang efektif. Kelima sasaran strategis tersebut diturunkan langsung dari keempat perspektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis korporat.

Kata kunci pada visi unit Pengolahan adalah mengirimkan dokumen, barang dan *service* terkait secara cepat, akurat dan *traceable*, kata kunci yang lain adalah sumber daya yang professional dan kepuasan maksimal kepada pelanggan. Pada kata kunci mengirimkan dokumen, barang dan *service* terkait secara cepat, akurat dan *traceable* ini berhubungan dengan proses pengiriman yang aman dan cepat sampai tujuan seperti ketelitian pegawai pengolahan dalam mendata barang/dokumen yang akan dikirim. Sasaran startegis unit Pengolahan yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan meningkatkan kualitas pelayanan. Pada kata kunci sumber daya yang professional ini berhubungan dengan komitmen karyawan selama bekerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik dalam memberikan pelayanan yang baik untuk pelanggan. Sasaran startegis unit Pengolahan yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan komitmen karyawan pengolahan. Pada kata kunci kepuasan maksimal kepada pelanggan ini berhubungan dengan pelayanan yang diberikan, dalam hal ini adalah pengiriman yang cepat, tepat sasaran, dan aman. Sasaran strategis unit Pengolahan yang

menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan kualitas pelayanan.

Kata kunci pada misi unit Pengolahan adalah suasana yang nyaman pada ruang kerja. Pada kata kunci suasana yang nyaman pada ruang kerja ini berhubungan dengan penciptaan suasana kerja yang nyaman bagi seluruh pegawai agar pegawai tidak merasa bosan dan produktivitas mereka sekamin meningkat. Strategic objective unit Pengolahan yang menunjang pencapaian misi ini adalah menciptakan suasana kerja yang kondusif. Dengan suasana ruang kerja yang kondusif akan meningkatkan produktivitas pegawai terutama pada pengantar.

Selain dengan mengidentifikasi sasaran strategis korporat yang relevan, peta strategis ini juga disusun berdasarkan *output* serta *stakeholder expectation*. *Output* dari unit Pengolahan adalah kecepatan dan ketepatan pengiriman, laporan pengiriman, dan laporan kesalahan kirim. Sebagai contoh adalah *stakeholder* memiliki ekspektasi terhadap pengiriman paket/surat yang sesuai dengan database unit Pelayanan. Sasaran strategis yang berperan untuk mewujudkan hal tersebut adalah meningkatkan kualitas pelayanan. Dengan menerapkan strategis tersebut maka akan didapatkan tidak terjadi kesalahan pada pengiriman surat/paket baik salah tujuan maupun tidak tepat waktu. Selain itu jumlah komplain juga akan berkurang karena surat/barang yang diterima pelanggan aman dan tepat waktu. *Stakeholder expectation* terhadap output unit Pelayanan yang lain telah didefinisikan pada *strategic map* unit Pelayanan.

5.2.1.3 Analisa Strategic Map Unit UPL

Strategic map unit UPL dibuat dengan menyelaraskan sasaran strategis korporat. Dimana penyelarasan dilakukan dengan membuat *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengidentifikasi sasaran strategis korporat mana yang relevan untuk sasaran strategis unit UPL. Sasaran strategis korporat yang diturunkan untuk sasaran strategis unit UPL adalah meningkatkan efisiensi biaya dan meningkatkan komunikasi korporat yang

efektif. Kedua sasaran strategis tersebut diturunkan langsung dari keempat perspektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis korporat.

Kata kunci pada visi unit UPL adalah kepuasan pelanggan. Pada kata kunci kepuasan pelanggan ini berhubungan dengan pelayanan yang diberikan, kelengkapan produk yang ditawarkan, dan fasilitas yang diberikan kepada pelanggan. Sasaran strategis yang unit UPL yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC dan meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT.

Kata kunci pada misi unit UPL adalah meningkatkan kemampuan karyawan, meningkatkan pendapatan, dan menghubungkan kantor pos cabang dengan kantor pos pusat. Pada kata kunci meningkatkan kemampuan karyawan ini berhubungan dengan pelatihan yang diberikan untuk karyawan, dan lebih diutamakan dalam penggunaan IT. *Strategic objective* unit UPL yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT. Semakin meningkatnya kapabilitas karyawan dalam menggunakan IT sangat diharapkan karena dapat meningkatkan kualitas pelayanan yang mereka berikan kepada pelanggan. Pada kata kunci meningkatkan pendapatan ini berhubungan dengan cara-cara yang dilakukan KPC untuk mengundang pelanggan agar menggunakan jasa pos. *Strategic objective* unit UPL yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan pendapatan. Pada kata kunci yang tertakhir adalah menghubungkan kantor pos cabang dengan kantor pos pusat ini berhubungan intensitas pertemuan yang dilakukan manajer UPL dengan seluruh karyawan KPC. *Strategic objective* unit UPL yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan *quality relationship*. Diharapkan semakin seringnya pertemuan yang dilakukan dalam hal membahas langkah-langkah yang akan dilakukan KPC dapat meningkatkan pendapatan dari KPC.

Selain dengan mengidentifikasi sasaran strategis korporat yang relevan, peta strategis ini juga disusun berdasarkan *output*

serta *stakeholder expectation*. *Output* dari unit UPL adalah laporan keuangan KPC, kepuasan karyawan KPC, informasi mengenai KPC dan laporan panjar KPC. Sebagai contoh adalah *stakeholder* memiliki ekspektasi terhadap kepuasan karyawan KPC. Sasaran strategis yang berperan untuk mewujudkan hal tersebut adalah meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC. Dengan menerapkan strategis tersebut maka akan didapatkan produktivitas karyawan KPC yang semakin meningkat dalam memberikan pelayanan. *Stakeholder expectation* terhadap output unit Pelayanan yang lain telah didefinisikan pada *strategic map* unit Pelayanan.

5.2.1.4 Analisa *Strategic Map* Unit SDM/Sarana/IT

Strategic map unit SDM/Sarana/IT dibuat dengan menyelaraskan sasaran strategis korporat. Dimana penyelarasan dilakukan dengan membuat *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengidentifikasi sasaran strategis korporat mana yang relevan untuk sasaran strategis unit SDM/Sarana/IT. Sasaran strategis korporat yang diturunkan untuk sasaran strategis unit SDM/Sarana/IT adalah meningkatkan efisiensi biaya, meningkatkan sarana berbasis IT, meningkatkan *optimalisasi utilisasi resources*, meningkatkan kedisiplinan kerja, meningkatkan kompetensi pegawai, dan yang terakhir adalah meningkatkan komunikasi korporat yang efektif. Keenam sasaran strategis tersebut diturunkan langsung dari keempat perspektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis korporat.

Kata kunci pada visi unit SDM/Sarana/IT adalah meningkatkan kinerja karyawan. Pada kata kunci meningkatkan kinerja karyawan ini berhubungan pelatihan, sarana, dan IT yang diberikan bagi karyawan. Sasaran strategis unit SDM/Sarana/IT yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan kapabilitas pegawai fungsi SDM dalam IT, meningkatkan sarana berbasis IT, dan *optimalisasi utilisasi resources*.

Kata kunci pada misi unit SDM/Sarana/IT adalah meningkatkan kebutuhan sarana dan prasarana, meningkatkan

kemampuan seluruh karyawan, dan mengembangkan teknologi. Pada kata kunci meningkatkan kebutuhan sarana dan prasarana ini berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan seluruh pegawai dalam hal sarana. Strategic objective unit SDM/Sarana/IT yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan layanan dan infrastruktur yang nyaman (IT), dan meningkatkan kepuasan *customer internal*. Pada kata kunci meningkatkan kemampuan seluruh karyawan ini berhubungan dengan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan seluruh karyawan. Strategic objective unit SDM/Sarana/IT yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan kompetensi pegawai, pemenuhan karyawan yang kompeten, meningkatkan kedisiplinan pegawai dan meningkatkan komitmen karyawan. Dan pada kata kunci mengembangkan teknologi ini berhubungan dengan pengembangan teknologi IT yang disediakan untuk karyawan. Strategic objective unit SDM/Sarana/IT yang menunjang pencapaian misi ini meningkatkan sarana berbasis IT.

Selain dengan mengidentifikasi sasaran strategis korporat yang relevan, peta strategis ini juga disusun berdasarkan *output* serta *stakeholder expectation*. *Output* dari unit SDM/Sarana/IT adalah pedoman penilaian kinerja, karyawan secara berkala menjalani penilaian kinerja, laporan kepegawaian, daftar gaji karyawan baik yang tetap maupun tidak tetap, *training need analysis*, dan daftar sarana IT yang dibutuhkan. Sebagai contoh adalah *stakeholder* memiliki ekspektasi terhadap terselenggaranya *training* yang berkaitan dengan kemampuan teknis maupun manajerial secara berimbang dan dilaksanakan berkala. Sasaran strategis yang berperan untuk mewujudkan hal tersebut adalah meningkatkan kompetensi pegawai. *Stakeholder expectation* terhadap output unit Pelayanan yang lain telah didefinisikan pada *strategic map* unit SDM/Sarana/IT.

5.2.1.5 Analisa Strategic Map Unit Keuangan

Strategic map unit Keuangan dibuat dengan menyelaraskan sasaran strategis korporat. Dimana penyelarasan dilakukan

dengan membuat *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengidentifikasi sasaran strategis korporat mana yang relevan untuk sasaran strategis unit Keuangan. Sasaran strategis korporat yang diturunkan untuk sasaran strategis unit Keuangan adalah meningkatkan efisiensi biaya, dan yang terakhir adalah meningkatkan komunikasi korporat yang efektif. Kedua sasaran strategis tersebut diturunkan langsung dari keempat perspektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis korporat.

Kata kunci pada visi unit Keuangan adalah meningkatkan pemanfaatan uang. Pada kata kunci meningkatkan pemanfaatan uang ini berhubungan dengan pemutaran uang agar menghasilkan yang lebih banyak lagi. Sasaran strategis unit Keuangan yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan pengelolaan keuangan.

Kata kunci pada misi unit Keuangan adalah menyiapkan pasokan keuangan dan meningkatkan efektifitas biaya. Pada kata kunci menyiapkan pasokan keuangan ini berhubungan dengan ketepatan pemberian panjar untuk loket dan KPC. Strategic objective unit Keuangan yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan akurasi penyediaan uang dan BPM. Pada kata kunci meningkatkan efektifitas biaya ini berhubungan dengan penggunaan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan. Strategic objective unit Keuangan yang menunjang pencapaian misi ini meningkatkan efisiensi biaya.

Selain dengan mengidentifikasi sasaran strategis korporat yang relevan, peta strategis ini juga disusun berdasarkan *output* serta *stakeholder expectation*. *Output* dari unit Keuangan adalah pedoman pemberian uang dan BPM, laporan keuangan, pengiriman pendapatan, dan laporan proyeksi keuangan. Sebagai contoh adalah *stakeholder* memiliki ekspektasi terhadap tersedianya laporan proyeksi baik uang maupun BPM secara akurat. Sasaran strategis yang berperan untuk mewujudkan hal tersebut adalah meningkatkan akurasi proyeksi keuangan. Dengan menerapkan strategis tersebut maka diharapkan kebutuhan uang PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik selama satu tahun dapat

terpenuhi dengan tepat. *Stakeholder expectation* terhadap output unit Keuangan yang lain telah didefinisikan pada *strategic map* unit Keuangan.

5.2.1.6 Analisa *Strategic Map* Unit Pemasaran

Strategic map unit Pemasaran dibuat dengan menyelaraskan sasaran strategis korporat. Dimana penyelarasan dilakukan dengan membuat *vertical alignment matrix* yang bertujuan untuk mengidentifikasi sasaran strategis korporat mana yang relevan untuk sasaran strategis unit Pemasaran. Sasaran strategis korporat yang diturunkan untuk sasaran strategis unit Pemasaran adalah meningkatkan pendapatan, meningkatkan keuntungan, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan efektifitas pemasaran dan yang terakhir adalah meningkatkan komunikasi korporat yang efektif. Keenam sasaran strategis tersebut diturunkan langsung dari keempat perspektif untuk mendukung pencapaian sasaran strategis korporat.

Kata kunci pada visi unit Pemasaran adalah meningkatkan jumlah pelanggan dan meningkatkan pendapatan. Pada kata kunci meningkatkan jumlah pelanggan ini berhubungan dengan pemasaran yang dilakukan untuk menarik pelanggan, dalam hal ini pelanggan yang dimaksud adalah korporat. Sasaran strategis unit Pemasaran yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan. Pada kata kunci meningkatkan pendapatan ini berhubungan dengan semakin meningkatnya pelanggan korporat yang menggunakan jasa PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Sasaran strategis yang unit Pemasaran yang menunjang hal-hal tersebut adalah meningkatkan pendapatan.

Kata kunci pada misi unit Pemasaran adalah meningkatkan kemampuan sales. Pada kata kunci meningkatkan kemampuan sales ini berhubungan dengan pelayanan yang diberikan sales untuk pelanggan korporat. *Strategic objective* unit Pemasaran

yang menunjang pencapaian misi ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan proses pelayanan.

Selain dengan mengidentifikasi sasaran strategis korporat yang relevan, peta strategis ini juga disusun berdasarkan *output* serta *stakeholder expectation*. *Output* dari unit Pemasaran adalah daftar pengiriman paket/surat, laporan keuangan, peningkatan jumlah pelanggan, database pelanggan/mitra bisnis/pesaing, dan laporan pengiriman barang. Sebagai contoh adalah *stakeholder* memiliki ekspektasi terhadap tersedianya database yang dibutuhkan kantor pos untuk meningkatkan pelayanan dan pendapatan. Sasaran strategis yang berperan untuk mewujudkan hal tersebut adalah meningkatkan pengelolaan pelanggan. *Stakeholder expectation* terhadap output unit Pemasaran yang lain telah didefinisikan pada *strategic map* unit Pemasaran.

5.3 Pengukuran Kinerja

Penerapan konsep *Cascading Balanced Scorecard* dalam penelitian ini berperan sebagai acuan dalam merancang pengukuran kinerja di PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Hasil pengukuran kinerja tersebut akan dijelaskan pada subbab analisa berikutnya.

Tahap pengukuran kinerja terdiri dari pembobotan tingkat kepentingan KPI dan penentuan skor pencapaian kinerja.

5.3.1 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI

Pembobotan tingkat kepentingan KPI dari masing-masing perspektif dengan menggunakan konsep *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Tujuan dari pembobotan ini untuk merepresentasikan kontribusi dari setiap komponen indikator kinerja terhadap sistem kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik secara keseluruhan. Hasil dari pembobotan ini akan digunakan untuk menghitung skor pencapaian indikator kinerja pada tahap berikutnya.

5.3.1.1 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Pelayanan

Hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI unit Pelayanan dengan menggunakan *Expert Choice*, didapatkan nilai pembobotan terbesar pada perspektif *financial* adalah *net margin* dengan bobot sebesar 83%. Hal ini dikarenakan unit Pelayanan mengharapkan untuk mendapatkan keuntungan sebesar-besarnya.

Dan pada perspektif *customer* bobot terbesar terdapat pada KPI rasio ketepatan laporan dengan bobot sebesar 41%. Ketepatan dalam pembuatan laporan pada unit Pelayanan sangat diutamakan, karena dapat mempermudah kepala kantor pos untuk mengevaluasi hasil pendapatan dan penjualan BPM dari unit Pelayanan.

Pada perspektif *internal business process* bobot terbesar berada pada KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan dan kecepatan dalam melayani pelanggan. Kedua KPI tersebut sama – sama memiliki bobot sebesar 46%.

Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, pada perspektif ini bobot terbesar terdapat pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan. KPI ini bertujuan untuk membahas langkah-langkah strategis yang akan dilakukan dalam upaya memajukan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik.

5.3.1.2 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Pengolahan

Hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI unit Pengolahan dengan menggunakan *Expert Choice*, didapatkan nilai pembobotan terbesar pada perspektif *financial* adalah *efficiency ratio* dengan bobot sebesar 100%. Hal ini dikarenakan perspektif *financial* hanya memiliki satu KPI saja.

Dan pada perspektif *customer* bobot terbesar sama-sama terdapat pada KPI rasio jumlah pelanggan yang complain dan rasio tingkat pertumbuhan pelanggan dengan bobot sebesar 50%. Unit Pengolahan berharap pelanggan yang menggunakan layanan

pos semakin meningkat setiap waktu dengan diiringi semakin berkurangnya komplain dari pelanggan.

Pada perspektif *internal business process* bobot terbesar berada pada KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan dengan bobot sebesar 23%. Semakin meningkatnya penjualan maka pendapatan yang akan diterima juga akan semakin meningkat pula.

Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, pada perspektif ini bobot terbesar terdapat pada KPI rasio produktivitas pengantar dengan bobot sebesar 61%. KPI ini bertujuan agar pelanggan tidak akan berpindah menggunakan layanan dari kompetitor.

5.3.1.3 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit UPL

Hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI unit UPL dengan menggunakan *Expert Choice*, didapatkan nilai pembobotan terbesar pada perspektif *financial* adalah *efficiency ratio* dengan bobot sebesar 83%. Dan pada perspektif *customer* bobot terbesar sama-sama terdapat pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan dan jumlah komputer yang terdapat pada KPC dengan bobot sebesar 50%.

Pada perspektif *internal business process* bobot terbesar sama-sama terdapat pada KPI intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan dan jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer dengan bobot sebesar 50%. Rapat koordinasi dilakukan agar tidak terjadi *miss communication* antara kantor pos pusat dengan kantor pos cabang.

Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, pada perspektif ini bobot terbesar terdapat pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan dengan bobot sebesar 59%. KPI ini bertujuan untuk membahas langkah-langkah apa yang akan dilakukan agar perusahaan semakin maju dan pendapatan meningkat, selain itu ini bertujuan agar tidak terjadi *miss communication*.

5.3.1.4 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit SDM/Sarana/IT

Hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI unit SDM/Sarana/IT dengan menggunakan *Expert Choice*, didapatkan nilai pembobotan terbesar pada perspektif *financial* adalah *efficiency ratio* dengan bobot sebesar 83%. Dan pada perspektif *customer* bobot terbesar terdapat pada KPI *human capital readiness* dengan bobot sebesar 64%. Hal ini dikarena pemenuhan karyawan yang kompeten pada bidangnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pada perspektif *internal business process* bobot terbesar terdapat pada KPI jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer dengan bobot sebesar 88%. Semakin banyak pegawai yang dapat menggunakan komputer, maka produktivitas kerja pegawai juga semakin meningkat. Dari hal tersebut pelayanan yang diberikan juga akan semakin meningkat.

Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, pada perspektif ini bobot terbesar sama-sama terdapat pada KPI jumlah program pelatihan dan jumlah IT yang tersedia dengan bobot sebesar 29%. KPI ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam upaya memberikan pelayanan terbaik dan dapat memajukan perusahaan.

5.3.1.5 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Keuangan

Hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI unit Keuangan dengan menggunakan *Expert Choice*, didapatkan nilai pembobotan terbesar pada perspektif *financial* adalah *efficiency ratio* dengan bobot sebesar 100%. Hal ini dikarenakan perspektif *financial* hanya memiliki satu KPI saja.

Dan pada perspektif *customer* bobot terbesar sama-sama terdapat pada KPI prosentase kecukupan dana operasional dan prosentase ketepatan laporan dengan bobot sebesar 50%. Pada prosentase kecukupan dana operasional, ini bertujuan agar dana

operasional yang diminta ke kantor pos pusat sesuai dan cukup untuk digunakan kantor pos Gresik dan KPC selama satu tahun.

Pada perspektif *internal business process* bobot terbesar sama-sama terdapat pada KPI prosentase pemanfaatan uang dan rasio kecukupan dana dengan bobot sebesar 50%. Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, pada perspektif ini bobot terbesar terdapat pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan dengan bobot sebesar 75%. KPI ini bertujuan untuk membahas langkah-langkah apa yang akan dilakukan agar perusahaan semakin maju dan pendapatan meningkat, selain itu ini bertujuan agar tidak terjadi *miss communication*.

5.3.1.6 Pembobotan Tingkat Kepentingan KPI Unit Pemasaran

Hasil pembobotan tingkat kepentingan KPI unit Keuangan dengan menggunakan *Expert Choice*, didapatkan nilai pembobotan terbesar pada perspektif *financial* adalah rasio tingkat pertumbuhan pendapatan dengan bobot sebesar 83%. Hal ini dikarenakan unit Pemasaran berharap pendapatan yang berasal dari bisnis dengan pelanggan korporat akan semakin meningkat.

Dan pada perspektif *customer* bobot terbesar terdapat pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan dengan bobot sebesar 80%. Dengan semakin meningkatnya jumlah pelanggan, maka pendapatan yang diterima juga akan semakin meningkat.

Pada perspektif *internal business process* bobot terbesar terdapat pada KPI jumlah *customer database* dengan bobot sebesar 39%. Dari *database* tersebut akan dapat diketahui tentang seluruh profil pelanggan sehingga dapat dengan mudah mengambil keputusan dalam menjalin kerjasama. Dan yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, pada perspektif ini bobot terbesar terdapat pada KPI intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan dengan bobot sebesar 83%. KPI ini bertujuan untuk membahas langkah-langkah apa yang akan dilakukan agar perusahaan semakin maju dan pendapatan

meningkat, selain itu ini bertujuan agar tidak terjadi *miss communication*.

5.3.2 Penentuan Skor Pencapaian Kinerja dan *Traffic Light System*

Setelah dilakukan pembobotan pada masing-masing perspektif dan KPI, maka tahap selanjutnya pengukuran kinerja setiap unit pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik. Pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan pencapaian kinerja aktual dengan target kinerja. Data yang digunakan dalam pengukuran kinerja adalah data pencapaian kinerja perusahaan hingga bulan juni tahun 2010.

Pencapaian kinerja sangat bergantung pada skor yang diperoleh tiap KPI. Untuk mengetahui pencapaian KPI, perlu adanya *scoring system* dan *traffic light system* sebagai rambu-rambu apakah KPI tersebut sudah mencapai target atau belum. Penentuan *scoring system* didasarkan pada metode *higher is better* dan *lower is better*. Perhitungan skor pencapaian kinerja masing-masing KPI dihasilkan dengan ketentuan sebagai berikut:

- *Higher is better* menunjukkan semakin tinggi pencapaian, indikasinya semakin baik dan skor semakin tinggi. Rumus skor yang digunakan adalah:

$$\text{skor} = (\text{realisasi}/\text{target}) \times \text{bobot KPI (dalam \%)}$$
- *Higher is worse* menunjukkan semakin tinggi pencapaian, indikasinya semakin buruk dan skor semakin rendah. Skor pencapaian kinerja yang dihasilkan adalah:

$$\text{Skor} = (2 - (\text{realisasi}/\text{target})) \times \text{bobot KPI (dalam \%)}$$
 Dimana angka 2 adalah nilai mutlak.

Setelah mendapatkan skor pencapaian kinerja dari setiap indikator kinerja, selanjutnya masing-masing skor tersebut dikategorikan ke dalam *traffic light system* yaitu indikator warna merah, kuning, dan hijau. Fungsi dari warna-warna tersebut adalah agar pihak perusahaan dapat dengan mudah mengevaluasi kondisi kinerja tiap unit pada PT. Pos Indonesia (Persero) Cab

Gresik. Batas dari masing-masing warna tersebut ditetapkan dari hasil diskusi dengan Kepala Kantor Pos Gresik.

Batasan ini digunakan untuk mengkategorikan pencapaian KPI yang mempunyai nilai maksimum sebesar 100%. Berikut ini adalah batasan yang digunakan dalam *traffic light system*:

- Kategori Merah: skor KPI $\leq 40\%$. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI berada jauh di bawah target, sehingga mutlak membutuhkan perhatian dari perusahaan.
- Kategori Kuning: skor KPI 41%-79%. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI belum mencapai target namun nilainya hampir mendekati target. Perusahaan harus berhati-hati terhadap pencapaian KPI ini dan perlu meningkatkannya lagi.
- Kategori Hijau: skor KPI $\geq 80\%$. Kategori ini mengindikasikan pencapaian KPI sudah melampaui target, sehingga perusahaan harus mempertahankan pencapaian dari KPI tersebut.

5.3.3 Pengukuran Kinerja

Setelah diketahui data pencapaian dan target kinerja tiap unit pada bulan Juni tahun 2010, maka selanjutnya akan dilakukan penilaian dan pengukuran kinerja tiap unit dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dimana pengukuran kinerja tersebut dilakukan dengan menggunakan aplikasi software. Hal ini dilakukan karena memudahkan pengguna untuk mengukur kinerja unit dan memudahkan Kepala Kantor Pos untuk mengetahui KPI mana saja yang mencapai target. Adapun tampilan awal dari aplikasi tersebut adalah sebagai berikut.

Tabel 5.1 Tampilan Awal Aplikasi Pengukuran Kinerja

Financial		KPI						Process
Bobot	0.24	Bobot KPI	Target	Realisasi	Relative	Absolute		
		Rasio lingkup pertumbuhan pendapatan	1	1	1	1		
		net margin	0.25	1	1	1		
		Efficiency Ratio	0.16	1	1	1		
		Total	1	1	1	1		

Customer		KPI						Indikator Light
Bobot	0.33	Bobot KPI	Target	Realisasi	Relative	Absolute		
		Rasio pelanggan yang lengkap	0.75	1	1	1		
		Rasio lingkup pertumbuhan pelanggan	0.25	1	1	1		
		Total	1	1	1	1		

Internal Business Process		KPI					
Bobot	0.19	Bobot KPI	Target	Realisasi	Relative	Absolute	
		Jumlah IT yang tersedia	0.04	1	1	1	
		Rasio pengiriman tepat waktu	0.31	1	1	1	
		Rasio barang yang aman saat pengiriman	0.23	1	1	1	
		Rasio pengiriman tepat sasaran	0.36	1	1	1	
		Rasio lingkup pertumbuhan penjualan	0.09	1	1	1	

Learning and Growth		KPI					
Bobot	0.24	Bobot KPI	Target	Realisasi	Relative	Absolute	
		Jumlah pelanggan terhadap penjualan	0.07	1	1	1	
		Jumlah program pelatihan	0.11	1	1	1	
		Rata-rata hari training	0.08	1	1	1	
		Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0.21	1	1	1	
		Total	1	1	1	1	

Adapun hasil dari penilaian tersebut dapat dilihat pada subbab berikutnya.

5.3.3.1 Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan

Adapun hasil dari pengukuran kinerja unit Pelayanan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.2 Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan dengan Indikator Hijau

Tab_Coposa | Tab_Pelayanan | Tab_Pengolahan | Tab_UPL | Tab_SDM | Tab_Kuangan | Tab_Pemasaran

Finansial

Bobot: 0.125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan	0.167	0.020375	25	29	19.372	93
net margin	0.833	0.104125	35	29	69.62	92.95714285
Total	1	0.125	1	1	11.049	90.392

Proses

Indikator Hijau

Customer

Bobot: 0.375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio jumlah pelanggan yang kembali	0.25	0.09375	0.2	0.076	42.12	162
Rasio Kelengkapan Laporan	0.413	0.154975	100	99	40.474	98
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0.327	0.122825	25	12	15.896	92
Total	1	0.375	1	1	36.85675	98.29

Internal Business Process

Bobot: 0.125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio surat yang kembali	0.09	0.01125	4	4	9	100
Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	0.455	0.056875	25	29	52.78	116
Kecapaian dalam melayani pelanggan	0.455	0.056875	1.5	2	30.33333333	66.66666666
Total	1	0.125	1	1	11.51416666	92.11333333

Learning and Growth

Bobot: 0.375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0.17	0.01125	1	1	83	100
Jumlah training yang diselenggarakan	0.17	0.06375	1	1	17	100
Total	1	0.375	1	1	37.5	100

Pada perspektif *financial*, KPI yang memiliki bobot paling besar adalah *net margin* yaitu sebesar 83%, dan pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pendapatan memiliki bobot sebesar 17%. Pencapaian realisasi unit untuk KPI rasio tingkat pertumbuhan pendapatan telah melebihi target yang ditentukan. Sehingga kinerja unit Pelayanan pada KPI tersebut mendapatkan indikator warna hijau. Ini artinya, pendapatan yang diterima oleh unit Pelayanan telah meningkat dibandingkan dengan bulan sebelumnya. Peningkatan tersebut dipengaruhi oleh semakin meningkatnya pelanggan yang menggunakan jasa PT. Pos Indonesia (Persero) cab. Gresik. *Overall performance* pencapaian kinerja unit Pelayanan pada perspektif *financial* telah cukup baik, walaupun nilai *score* yang dihasilkan tidak lebih dari 100%.

Tabel 5.3 Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan dengan Indikator Kuning

Tab. Capital	Tab. Pelayanan	Tab. Pengolahan	Tab. UPL	Tab. SDM	Tab. Keuangan	Tab. Pemasaran
Financial						
Bobot	0,125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio tingkat perubahan pendapatan net margin	0,167	0,020675	25	29	19,372	116
	0,033	0,104125	35	29	82,67	62,85714286
Total	1	0,125	1	1	11,049	88,352
Customer						
Bobot	0,375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio jumlah pelanggan yang lengkap	0,25	0,09375	0,2	0,076	42,12	152
Rasio Ketepatan Laporan	0,413	0,154875	100	98	40,474	99
Rasio tingkat perubahan pelanggan	0,327	0,122625	25	12	15,636	9
Total	1	0,375	1	1	36,69975	99,25
Internal Business Process						
Bobot	0,125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio nilai yang kembali	0,09	0,01125	4	4	100	100
Rasio tingkat perubahan persentase kepatuhan dalam melayani pelanggan	0,495	0,061875	25	29	52,78	116
	0,495	0,061875	1,5	2	30,33333333	66,66666666
Total	1	0,125	1	1	11,51416666	92,11333333
Learning and Growth						
Bobot	0,375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Intensitas equal komitment yang diintegrasikan	0,1	0,31125	1	1	83	100
Jumlah training yang diintegrasikan	0,17	0,06375	1	1	17	100
Total	1	0,375	1	1	97,5	100

Pada perspektif *customer* pencapaian kinerja yang mendapatkan indikator berwarna kuning adalah rasio tingkat pertumbuhan pendapatan. Hal ini perlu diperhatikan oleh unit Pelayanan, karena apabila tidak ditangani dengan tepat akan menyebabkan penurunan pencapaian kinerja pada unit Pelayanan. Tidak tercapainya target pada KPI tersebut disebabkan karena kurangnya jumlah karyawan loket sehingga terjadi antrian yang cukup panjang dan lama. Hal ini menyebabkan pelanggan enggan untuk datang ke loket pos. Karena kunci dari KPI tersebut adalah pelanggan.

Tabel 5.4 Pengukuran Kinerja Unit Pelayanan dengan Indikator Merah

Tab_Capaian	Tab_Pelayanan	Tab_Pengolahan	Tab_URP	Tab_SDM	Tab_Kawasan	Tab_Pemesan
Financial						
Bobot	0.125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan net margin	0.327	0.020675	1	1	15.7	100
	0.833	0.104125	1	1	83.3	100
Total	1	0.125	1	1	12.5	100
Customer						
Bobot	0.375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio jumlah pelanggan yang kecewa	0.5	0.0975	1	1	25	100
Rasio Ketepatan Laporan	0.413	0.154875	1	1	41.3	100
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0.327	0.122625	1	1	32.7	100
Total	1	0.375	1	1	37.5	100
Internal Business Process						
Bobot	0.125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio surat yang kembali	0.09	0.01125	4	4	9	100
Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	0.455	0.056875	25	29	52.78	116
kecepatan dalam melayani pelanggan	0.455	0.056875	1.5	2	30.33333333	66.66666666
Total	1	0.125	1	1	11.51416666	92.11333333
Learning and Growth						
Bobot	0.375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0.17	0.31125	1	1	83	100
Jumlah training yang diselenggarakan	0.17	0.06375	1	1	17	100
Total	1	0.375	1	1	37.5	100

Pada perspektif *internal business process*, KPI rasio surat yang kembali memiliki indikator kinerja *higher is worst*, yang menunjukkan semakin tinggi pencapaiannya maka indikasinya semakin buruk. Artinya nilai pencapaian yang lebih kecil dari target akan memiliki indikator *traffic light system* berwarna hijau. Pada perhitungannya, pencapaian kinerja pada KPI tersebut mengindikasikan bahwa perlu adanya penanganan khusus dan menjadi perhatian utama baik dari pihak unit maupun korporat untuk menangani masalah tersebut. Apabila tidak tertangani dengan baik dan cepat, maka pelanggan akan dapat menggunakan jasa pengiriman dari pesaing. Namun *overall performance* pencapaian kinerja unit Pelayanan pada perspektif *internal business process* telah cukup baik, karena nilai *score* yang didapat telah melebihi target yang telah ditentukan unit.

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja unit Pelayanan bulan Juni tahun 2010 yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian *financial* adalah 88%

2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 96%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 92%
4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 100%

Secara keseluruhan kinerja unit Pelayanan pada bulan Juni tahun 2010 adalah 99%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan seluruh *scoring relative* pada masing-masing perspektif.

5.3.3.2 Pengukuran Kinerja Unit Pengolahan

Adapun hasil dari pengukuran kinerja unit Pengolahan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.5 Pengukuran Kinerja Unit Pengolahan dengan Indikator Hijau

Tab_Corporat | Tab_Pelayanan | Tab_Pengolahan | Tab_UPL | Tab_SDH | Tab_Kawasan | Tab_Pemasaran

Financial

Bobot: 0,06

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluts
Efficiency Rate	1	0,06	53	51	100	100
Total	1	0,06	1	1	G	100

Customer

Bobot: 0,507

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluts
Rasio jumlah pelanggan yang kompleks	0,25	0,12675	4	5	125	75
Rasio tingkat perubahan pelanggan	0,75	0,38025	25	24	96	48
Total	1	0,507	1	1	27,79825	54,75

Internal Business Process

Bobot: 0,217

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluts
Rasio jumlah pengaman yang kapal asasi	0,042986	0,018593	100	98	98	98
Rasio tingkat perubahan persialan	0,050127	0,021606	25	29	116	116
Intensitas rapal koordinasi unit yang dirok	0,042986	0,018593	2	2	100	100
Total	0,784	0,325182	1	1	22,426252	103,356


Learning and Growth

Bobot: 0,217

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluts
Intensitas rapal koordinasi yang dirokkor	0,286	0,059962	1	1	100	100
Rasio produktivitas pengorita	0,614	0,133238	275	240	87	87
Persentase keterlambatan karyawan masuk ke	0,116	0,025006	0,5	0	0	0
Total	1	1,001	1	1	22,564838	103,9654

Proses

Indikator Light



Pada perspektif *internal business process*, semua indikator memiliki *traffic light system* berwarna hijau. Walaupun belum seluruhnya KPI yang terdapat pada perspektif ini mencapai target

yang telah ditentukan oleh unit. Seperti pada KPI rasio tingkat pertumbuhan penjualan, pada KPI ini memiliki indikator berwarna hijau yang menandakan bahwa kinerjanya telah baik. Hal ini dikarenakan pelayanan yang diberikan oleh unit Pengolahan sangat baik sehingga pelanggan akan tetap menggunakan jasa PT. Pos Indonesia (Persero) cab Gresik. *Overall performance* pencapaian kinerja unit Pengolahan pada perspektif *internal business process* telah cukup baik, karena nilai *score* yang didapat telah melebihi target yang telah ditentukan unit.

Tabel 5.6 Pengukuran Kinerja Unit Pengolahan dengan Indikator Kuning

Tab_Corporat	Tab_Pelayanan	Tab_Pengolahan	Tab_UPL	Tab_SDM	Tab_Keuangan	Tab_Pemasaran		
Financial								
Bobot	0.06	KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
		Efficiency Ratio	1	0.06	53	57	100	100
		Total	1	0.06	1	1	6	100
Customer								
Bobot	0.507	KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
		Rasio jumlah pelanggan yang complain	0.25	0.12675	4	5	18.75	75
		Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0.75	0.38025	25	12	36	55
		Total	1	0.567	1	1	27.75625	54.75
Internal Business Process								
Bobot	0.217	KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute	
		Rasio jumlah pengiriman yang tepat waktu	0.042965	100	59	19.404	55	
		Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	0.050127	25	29	26.795	116	
		Interaksi cepat koordinasi unit yang diminta	0.042965	2	2	19.8	100	
		Total	0.784	1	1	22.428252	103.356	
Learning and Growth								
Bobot	0.217	KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute	
		Interaksi cepat koordinasi yang diselenggarakan	0.059196	1	1	26.8	100	
		Rasio produktivitas pengantar	0.133238	275	240	53.59545454	67.27272727	
		Persentase keterlambatan karyawan masuk ke	0.029506	0.5	0	23.6	55	
		Total	1.001	1	1	22.9840362	103.5840451	

Pada perspektif *customer* pencapaian kinerja belum cukup baik karena jauh dari target yang telah ditentukan. Sehingga kedua KPI yang terdapat pada perspektif ini perlu diperhatikan sekali. Seperti pada KPI rasio tingkat pertumbuhan pelanggan, pada KPI ini memiliki indikator berwarna kuning yang harus diperhatikan agar kedepannya akan memiliki indikator berwarna hijau. Pada KPI ini unit Pengolahan tidak terlalu banyak memberi

pengaruh dalam meningkatkan jumlah pelanggan. Namun pelayanan yang diberikan unit Pengolahan juga dapat mempengaruhi meningkatnya jumlah pelanggan Pos. Oleh karena itu perlu ada langkah-langkah yang dapat ditempuh untuk meningkatkan jumlah pelanggan Pos.

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja unit Pengolahan bulan Juni tahun 2010 yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian *financial* adalah 100%
2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 55%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 102%
4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 104%

Secara keseluruhan kinerja unit Pengolahan pada bulan Juni tahun 2010 adalah 79%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan seluruh *scoring relative* pada masing-masing perspektif.

5.3.3.3 Pengukuran Kinerja Unit UPL

Adapun hasil dari pengukuran kinerja unit UPL dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.7 Pengukuran Kinerja Unit UPL dengan Indikator Hijau

Tab_Corporat Tab_Pelayanan Tab_Pengelolaan Tab_UPL Tab_SDM Tab_Keuangan Tab_Pemasaran

Finance

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Net Margin	0.167	0.04175	50	53	17.702	106
Efficiency Ratio	0.833	0.20825	48	47	85.09541666	102.0893935
Total	1	0.5	1	1	25.88435416	102.7374106

Indikator Light

Customer

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0.5	0.125	25	50	100	200
Jumlah Komputer yang terdapat pada KPI	0.5	0.125	13	15	57.68230769	115.3846154
Total	1	1	1	1	38.42307692	157.6823076

Internal Business Process

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Intertelas rapat koordinasi unit yang direalisasikan	0.5	0.125	1	1	50	100
Jumlah karyawan KPC yang dapat mengisi	0.5	0.125	100	90	49	98
Total	1	0.75	1	1	24.75	99

Learning and Growth

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	0.157	0.03925	100	89	13.973	89
Intertelas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0.594	0.1485	1	1	59.4	100
Prosentase keterlambatan karyawan masuk ke	0.249	0.06225	0.5	0	49.6	200
Total	1	1	1	1	30.79325	123.173

Tabel 5.8 Pengukuran Kinerja Unit UPL dengan Indikator Merah

Tab_Corporat Tab_Pelayanan Tab_Pengelolaan Tab_UPL Tab_SDM Tab_Keuangan Tab_Pemasaran

Finance

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Net Margin	0.167	0.04175	50	53	17.702	106
Efficiency Ratio	0.833	0.20825	48	47	85.09541666	102.0893935
Total	1	0.5	1	1	25.88435416	102.7374106

Indikator Light

Customer

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0.5	0.125	25	50	100	200
Jumlah Komputer yang terdapat pada KPI	0.5	0.125	13	15	57.68230769	115.3846154
Total	1	1	1	1	38.42307692	157.6823076

Internal Business Process

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Intertelas rapat koordinasi unit yang direalisasikan	0.5	0.125	1	1	50	100
Jumlah karyawan KPC yang dapat mengisi	0.5	0.125	100	90	49	98
Total	1	0.75	1	1	24.75	99

Learning and Growth

Bobot 0,25

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	0.02925	0.0073125	100	89	13.973	89
Intertelas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0.1485	0.037125	1	1	59.4	100
Prosentase keterlambatan karyawan masuk ke	0.06225	0.0155625	0.5	0	49.6	200
Total	1	1	1	1	30.79325	123.173

Pada perspektif *financial*, KPI yang memiliki bobot paling besar adalah *efficiency ratio* yaitu sebesar 83%. Pencapaian realisasi unit untuk KPI ini belum melebihi target yang ditentukan, dan indikator yang diperoleh adalah berwarna merah. Hal ini disebabkan semakin meningkatnya pendapatan yang didapatkan unit UPL juga diimbangi dengan semakin besarnya biaya yang dikeluarkan oleh unit UPL. Sedangkan pada KPI *net margin*, pencapaian realisasi telah melebihi target yang telah ditentukan unit UPL dan indikator yang diperoleh berwarna hijau. *Overall performance* pencapaian kinerja unit UPL pada perspektif *financial* telah cukup baik, karena nilai *score* yang dihasilkan melebihi dari target 100%.

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja unit UPL bulan Juni tahun 2010 yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian *financial* adalah 103%
2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 158%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 99%
4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 123%

Secara keseluruhan kinerja unit UPL pada bulan Juni tahun 2010 adalah 121%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan seluruh *scoring relative* pada masing-masing perspektif.

5.3.3.4 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT

Adapun hasil dari pengukuran kinerja unit SDM/Sarana/IT dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.9 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT dengan Indikator Hijau

Tab_Corporal Tab_Pelayanan Tab_Pengolahan Tab_UPL Tab_SDM Tab_Kesatuan Tab_Pemasaran

Finansial

Bobot 0.125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
% Penggunaan Anggaran	0.167	0.020875	80	57	21.50125	128.75
Efficiency Ratio	0.633	0.104125	50	47	98.298	106
Total	1	0.25	1	1	13.7249062	109.79925

Proses

Indikator Light

Customer

Bobot 0.375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
Human Capital Readiness	0.644	0.2415	100	97	95.028	97
Jumlah keluhan tentang IT	0.085	0.031875	2	3	4.25	90
Rasio jumlah keluhan karyawan	0.271	0.101625	1	1.5	13.55	50
Total	1	1.375	1	1	27.6855	73.628

Internal Business Process

Bobot 0.125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
Tingkat utilisasi pekerja	0.125	0.015625	100	90	10	80
Jumlah pegawai yang dapat menggunakan	0.675	0.109375	100	100	97.5	100
Total	1	1.625	1	1	12.1875	97.5

Learning and Growth

Bobot 0.375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
Rata-rata hasil training	0.291	0.109125	1	1	28.1	100
Jumlah IT yang tersedia	0.206	0.07725	15	20	27.46983333	133.33
Persentase keterlambatan karyawan masuk ke	0.066	0.02475	0.5	0	13.2	200
Total	1	1.625	1	1	41.92187500	111.77

Tabel 5.10 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT dengan Indikator Kuning

Tab_Corporal Tab_Pelayanan Tab_Pengolahan Tab_UPL Tab_SDM Tab_Kesatuan Tab_Pemasaran

Finansial

Bobot 0.125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
% Penggunaan Anggaran	0.167	0.020875	80	57	21.50125	128.75
Efficiency Ratio	0.833	0.104125	50	47	98.298	106
Total	1	0.25	1	1	13.7249062	109.79925

Proses

Indikator Light

Customer

Bobot 0.375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
Human Capital Readiness	0.644	0.2415	100	97	95.028	97
Jumlah keluhan tentang IT	0.085	0.031875	2	3	4.25	90
Rasio jumlah keluhan karyawan	0.271	0.101625	1	1.5	13.55	50
Total	1	1.375	1	1	27.6855	73.628

Internal Business Process

Bobot 0.125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
Tingkat utilisasi pekerja	0.125	0.015625	100	90	10	80
Jumlah pegawai yang dapat menggunakan	0.675	0.109375	100	100	87.5	100
Total	1	1.625	1	1	12.1875	97.5

Learning and Growth

Bobot 0.375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absoluk
Rata-rata hasil training	0.291	0.109125	1	1	28.1	100
Jumlah IT yang tersedia	0.206	0.07725	15	20	27.46983333	133.33
Persentase keterlambatan karyawan masuk ke	0.066	0.02475	0.5	0	13.2	200
Total	1	1.625	1	1	41.92187500	111.77

Pada perspektif *customer* pencapaian kinerja belum cukup baik karena nilai *score* yang dihasilkan jauh dibawah target yang telah ditentukan. Karena pencapaian realisasi yang terdapat ketiga KPI tersebut belum mencapai target yang telah ditentukan oleh unit. Sehingga kinerja keseluruhan pada perspektif ini belum cukup baik. Pada perspektif ini KPI yang memiliki bobot yang paling besar adalah *human capital readiness* yaitu sebesar 64%. Semakin besar bobot menggambarkan besarnya kontribusi indikator tersebut terhadap kinerja keseluruhan dari pihak yang diukur kinerjanya. Meskipun belum mencapai target yang ditentukan, indikator yang ditunjukkan KPI tersebut cukup baik yaitu berwarna hijau. KPI tersebut sangat berpengaruh pada pencapaian kinerja unit SDM/Sarana/IT di perspektif *customer*. Dan pada KPI jumlah keluhan tentang IT memiliki indikator berwarna kuning. Hal ini perlu diperhatikan oleh unit karena saat ini pelayanan Pos sudah terkomputerisasi dengan baik sehingga perlu adanya penanganan komputer yang baik dan perawatan yang berkala untuk menghindari adanya keluhan.

Tabel 5.11 Pengukuran Kinerja Unit SDM/Sarana/IT dengan Indikator Merah

Tab_Corporat	Tab_Pelayanan	Tab_Pengolahan	Tab_UPL	Tab_SDM	Tab_Kuangan	Tab_Pemerson
Financial						
Bobot	0.125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
% Penggunaan Anggaran	0.167	0.020875	80	57	21.50125	128.75
Efficiency Ratio	0.833	0.104125	50	47	80.250	100
Total	1	0.25	1	1	13.72450625	109.75025
Customer						
Bobot	0.375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Human Capital Readiness	0.644	0.2415	100	87	56.028	87
Jumlah keluhan tentang IT	0.085	0.031875	2	3	4.25	50
Rasio jumlah keluhan layanan	0.271	0.101625	1	1.5	13.55	100
Total	1	1.375	1	1	27.6055	73.828
Internal Business Process						
Bobot	0.125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Tingkat utilisasi pekerja	0.125	0.015625	100	80	10	80
Jumlah pegawai yang dapat menggunakan	0.875	0.109375	100	80	87.5	100
Total	1	1.625	1	1	12.1675	97.5
Learning and Growth						
Bobot	0.375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
Rata-rata hasil training	0.291	0.109125	1	1	25.1	100
Jumlah IT yang tersedia	0.206	0.07725	15	20	27.46666666	133.33
Presentase keterfungsian layanan massal	0.008	0.02925	0.5	0.5	13.2	200
Total	1	1.625	1	1	41.52167500	111.72

Pada perspektif *financial*, KPI yang memiliki bobot paling besar adalah *efficiency ratio* yaitu sebesar 83%. Pencapaian realisasi unit untuk KPI ini belum melebihi target yang ditentukan, dan indikator yang diperoleh adalah berwarna merah. Pada KPI prosentase penggunaan anggaran, pencapaian realisasi telah melebihi target yang telah ditentukan unit SDM/Sarana/IT. *Overall performance* pencapaian kinerja unit SDM/Sarana/IT pada perspektif *financial* telah cukup baik, karena nilai *score* yang dihasilkan melebihi dari target 100% .

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja unit SDM/Sarana/IT bulan Juni tahun 2010 yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian *financial* adalah 110%
2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 74%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 97%
4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 112%

Secara keseluruhan kinerja unit SDM/Sarana/IT pada bulan Juni tahun 2010 adalah 96%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan seluruh *scoring relative* pada masing-masing perspektif.

5.3.3.5 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan

Adapun hasil dari pengukuran kinerja unit Keuangan dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.12 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan dengan Indikator Hijau

Tab_Capex	Tab_Pelayanan	Tab_Pengolahan	Tab_UPL	Tab_SDM	Tab_Keuangan	Tab_Pemasaran			
Financial									
Bobot	0,125	KPI		Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
		Efficiency Ratio		1	0,125	57	67	130,927654	104,9793
		Total		1	0,125	1	1	16,36597936	130,927654
Customer									
Bobot	0,375	KPI		Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
		Peningkatan Kesuksesan kelas operasional		0,5	0,1875	100	100	50	50
		Peningkatan ketepatan layanan		0,5	0,1875	100	100	50	100
		Total		1	0,375	1	1	37,5	100
Internal Business Process									
Bobot	0,125	KPI		Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
		% Pemanfaatan Uang		0,5	0,0625	100	100	50	100
		Rasio kecukupan dana		0,5	0,0625	100	100	50	100
		Total		1	0,125	1	1	12,5	100
Learning and Growth									
Bobot	0,375	KPI		Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolute
		Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan		0,75	0,28125	1	1	75	100
		Persentase implementasi sistem informasi lengkap		0,25	0,09375	100	100	22,25	89
		Total		1	0,375	1	1	36,46875	97,25

Pada perspektif *customer* pencapaian kinerja sudah cukup baik karena nilai *score* yang dihasilkan telah mencapai target yang telah ditentukan. Karena pencapaian realisasai yang terdapat kedua KPI tersebut telah mencapai target yang telah ditentukan oleh unit. Sehingga kinerja keseluruhan pada perspektif ini telah cukup baik. Pada perspektif ini kedua KPI memiliki bobot yang sama yaitu sebesar 50%, sehingga kedua KPI tersebut sama-sama berpengaruh pada pencapaian kinerja unit Keuangan di perspektif *customer*.

Tabel 5.13 Pengukuran Kinerja Unit Keuangan dengan Indikator Merah

Tab_Corporat | Tab_Pelayanan | Tab_Pengolahan | Tab_UPL | Tab_SDM | Tab_Kenangan | Tab_Pemasukan

Bobot: 0,125

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
Efficiency Ratio	1	0,125	97	67	130,9276352	130,9276352
Total	1	0,125	1	1	16,36597536	130,9276352

Process

Bobot: 0,375

KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
Persentase Kecukupan dana operasional	0,5	0,1875	100	100	90	100
Persentase ketepatan laporan	0,5	0,1875	100	100	90	100
Total	1	0,375	1	1	37,5	100

Internal Business Process

Bobot: 0,125


KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
% Pemertolatan Uang	0,5	0,0625	100	100	90	100
Rasio kecukupan dana	0,5	0,0625	100	100	90	100
Total	1	1,125	1	1	12,5	100

Learning and Growth

Bobot: 0,375

KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0,26125	1	1	75	90
Persentase implementasi sistem informasi keaja	0,08375	100	89	22,25	89
Total	1,075	1	1	36,46875	97,25

Indikator Light



Pada perspektif *financial* hanya memiliki satu KPI saja sehingga memiliki bobot besar yaitu sebesar 100%. Pencapaian realisasi unit untuk KPI ini tidak mencapai target yang ditentukan, sehingga memiliki indikator *traffic light* berwarna merah. *Overall performance* pencapaian kinerja unit Keuangan pada perspektif *financial* tidak baik, karena nilai *score* yang dihasilkan tidak sesuai dengan target yang ditentukan, yaitu sebesar 131%.

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja unit Keuangan bulan Juni tahun 2010 yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian *financial* adalah 131%
2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 100%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 100%
4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 97%

Secara keseluruhan kinerja unit Keuangan pada bulan Juni tahun 2010 adalah 103%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan seluruh *scoring relative* pada masing-masing perspektif.

5.3.3.6 Pengukuran Kinerja Unit Pemasaran

Adapun hasil dari pengukuran kinerja unit Pemasaran dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 5.14 Pengukuran Kinerja Unit Pemasaran dengan Indikator Hijau

Tab_Corpora	Tab_Pelayanan	Tab_Pengolahan	Tab_UPL	Tab_SDM	Tab_Keuangan	Tab_Pemasaran
Financial						
Bobot	0.125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relatif	Absolut
Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan	0.833	0.104125	25	76	243.9	311
net margin	0.167	0.020875	35	29	13.83714286	85714.286
Total	1	0.25	1	1	32.96714286	263.7314286
Customer						
Bobot	0.375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relatif	Absolut
Rasio jumlah pelanggan yang korporasi	0.2	0.075	0.2	0.076	32.4	162
Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0.8	0.3	25	28	38.4	48
Total	1	1	1	1	26.55	70.8
Internal Business Process						
Bobot	0.125					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relatif	Absolut
On time reporting jelek buruk	0.178	0.02225	100	98	17.444	98
rasio tingkat pertumbuhan penjualan	0.152	0.019	25	29	17.632	116
Jumlah customer database	0.352	0.044	15	17	44.25555556	113.3333333
Intertake pertemuan bisnis dengan pelanggan	0.278	0.03475	2	2	41.7	150
Total	1	1.5	1	1	14.8095	116.476
Learning and Growth						
Bobot	0.375					
KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relatif	Absolut
Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0.030	0.312375	1	1	90.3	100
Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	0.167	0.062625	100	103	14.863	69
Total	1	2.25	1	1	36.811125	99.163

Pada perspektif *financial*, KPI yang memiliki bobot paling besar adalah rasio tingkat pertumbuhan pendapatan yaitu sebesar 83%. Pencapaian realisasi unit untuk KPI ini melebihi target yang ditentukan, dan indikator yang diperoleh adalah berwarna hijau. Meningkatnya pendapatan ini disebabkan karena jumlah pelanggan korporat Pos semakin meningkat sehingga penjualan terhadap barang Pos juga semakin meningkat. Pada KPI *net margin*, pencapaian realisasi juga telah melebihi target yang telah ditentukan unit Pemasaran. *Overall performance* pencapaian kinerja unit Pemasaran pada perspektif *financial* telah cukup baik, karena nilai *score* yang dihasilkan melebihi dari target 100%.

Tabel 5.15 Pengukuran Kinerja Unit Pemasaran dengan Indikator Kuning

Tab_Corporal	Tab_Pelaksanaan	Tab_Pengolahan	Tab_UPL	Tab_SDM	Tab_Kesangan	Tab_Pemasaan		
Financial								
Bobot	0,125	KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
		Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan	0,833	0,104125	25	75	249,9	99
		net margin	0,167	0,020675	35	29	13,8371439E	82,9571429E
		Total	1	0,25	1	1	32,9671439E	253,737142E
Customer								
Bobot	0,375	KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
		Rasio jumlah pelanggan yang lengkap	0,2	0,075	0,2	0,076	32,4	162
		Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan	0,8	0,3	25	12	36,4	80
		Total	1	1	1	1	26,55	70,9
Internal Business Process								
Bobot	0,125	KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
		On time reporting jajak-lacak	0,178	0,02225	100	98	17,444	98
		rasio tingkat pertumbuhan penjualan	0,152	0,019	25	29	17,532	116
		Jumlah customer database	0,392	0,049	15	17	44,4269566E	113,333333E
		Informasi pertemuan bisnis dengan pelanggan	0,278	0,03475	2	5	41,7	150
		Total	1	1,5	1	1	14,8095	118,47E
Learning and Growth								
Bobot	0,375	KPI	Bobot KPI	Bobot Total	Target	Realisasi	Relative	Absolude
		intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	0,823	0,312375	1	1	63,3	100
		Prosentase implementasi sistem informasi tepat	0,157	0,062625	100	99	14,963	99
		Total	1	2,25	1	1	36,91125	99,163

Pada perspektif *customer* pencapaian kinerja jauh dari kata cukup baik karena nilai *score* yang dihasilkan jauh dari target yang telah ditentukan. Karena salah satu KPI yang memiliki bobot terbesar pencapaian realisasinya tidak mencapai target yang telah ditentukan oleh unit. Sehingga kinerja keseluruhan pada perspektif ini jauh dari kata cukup baik.

Berdasarkan pengukuran dan penilaian kinerja unit Pemasaran bulan Juni tahun 2010 yang dilakukan, diperoleh pencapaian masing-masing perspektif. Dimana total kinerja KPI pada masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja pencapaian *financial* adalah 264%
2. Kinerja pencapaian perspektif *customer* adalah 68%
3. Kinerja pencapaian perspektif *internal process bussiness* adalah 121%
4. Kinerja pencapaian perspektif *learning and growth* adalah 99,7%

Secara keseluruhan kinerja unit Keuangan pada bulan Juni tahun 2010 adalah 111%. Hasil ini diperoleh dari penjumlahan seluruh *scoring relative* pada masing-masing perspektif.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian terkait dengan analisa perancangan sistem pengukuran kinerja PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik ini menghasilkan Kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penyelarasan sasaran strategis korporat ke sasaran strategis unit, serta identifikasi *output* dan *stakeholder expectation*:

- a. Unit Pelayanan

Dari penyelarasan strategis korporat dan identifikasi *output* serta *stakeholder expectation* didapatkan 10 *strategic objectives* pada unit Pelayanan. Kesepuluh *strategic objectives* tersebut terbagi atas empat perspektif, pada perspektif *financial* terdapat *strategic objectives* meningkatkan pendapatan dan meningkatkan keuangan. Pada perspektif *customer* terdapat *strategic objectives* meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan akurasi laporan, dan meningkatkan jumlah pelanggan. Pada perspektif *internal process business* terdapat *strategic objectives* mengurangi ketidakjelasan alamat kiriman, meningkatkan efektifitas pemasaran, dan meningkatkan kualitas pelayanan. Yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, memiliki *strategic objectives* meningkatkan komunikasi korporat yang efektif dan meningkatkan kompetensi karyawan loket. Keempat persepektif tersebut saling berhubungan dan membentuk sebab akibat.

- b. Unit Pengolahan

Dari penyelarasan strategis korporat dan identifikasi *output* serta *stakeholder expectation* didapatkan sembilan *strategic objectives* pada unit Pengolahan.

Kesembilan *strategic objectives* tersebut terbagi atas empat perspektif, pada perspektif *financial* hanya terdapat satu *strategic objectives* saja yaitu meningkatkan efisiensi biaya. Pada perspektif *customer* terdapat *strategic objectives* meningkatkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan jumlah pelanggan. Pada perspektif *internal process business* terdapat *strategic objectives* meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan efektifitas pemasaran, dan meningkatkan *quality relationship*. Yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, memiliki *strategic objectives* meningkatkan komunikasi korporat yang efektif, menciptakan suasana kerja yang kondusif, dan meningkatkan komitmen karyawan Pengolahan. Keempat persepektif tersebut saling berhubungan dan membentuk sebab akibat.

c. Unit UPL

Dari penyelarasan strategis korporat dan identifikasi *output* serta *stakeholder expectation* didapatkan sembilan *strategic objectives* pada unit UPL. Kesembilan *strategic objectives* tersebut terbagi atas empat perspektif, pada perspektif *financial* terdapat *strategic objectives* yaitu meningkatkan pendapatan, meningkatkan efisiensi biaya. Pada perspektif *customer* terdapat *strategic objectives* meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan sarana dan prasarana karyawan KPC, dan meningkatkan jumlah pelanggan. Pada perspektif *internal process business* terdapat *strategic objectives* meningkatkan *quality relationship*, meningkatkan kapabilitas karyawan KPC dalam IT. Yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, memiliki *strategic objectives* meningkatkan implementasi KPC *information system* terpadu, meningkatkan komunikasi korporat yang efektif, dan meningkatkan komitmen karyawan UPL.

Keempat persepektif tersebut saling berhubungan dan membentuk sebab akibat.

d. Unit SDM/Sarana/IT

Dari penyelarasan strategis korporat dan identifikasi *output* serta *stakeholder expectation* didapatkan 12 *strategic objectives* pada unit SDM/Sarana/IT. Ke-12 *strategic objectives* tersebut terbagi atas empat perspektif, pada perspektif *financial* terdapat *strategic objectives* yaitu meningkatkan pemanfaatan anggaran secara optimal, dan meningkatkan efisiensi biaya. Pada perspektif *customer* terdapat *strategic objectives* pemenuhan karyawan yang kompeten, meningkatkan layanan dan infrastruktur yang nyaman (IT), dan meningkatkan kepuasan *internal customer*. Pada perspektif *internal process business* terdapat *strategic objectives* optimalisasi utilisasi *resources*, dan meningkatkan kapabilitas pegawai fungsi SDM dalam IT. Yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, memiliki *strategic objectives* meningkatkan komunikasi korporat yang efektif, meningkatkan kedisiplinan pegawai, meningkatkan kompetensi pegawai, meningkatkan sarana berbasis IT dan meningkatkan komitmen karyawan SDM/Sarana/IT. Keempat persepektif tersebut saling berhubungan dan membentuk sebab akibat.

e. Unit Keuangan

Dari penyelarasan strategis korporat dan identifikasi *output* serta *stakeholder expectation* didapatkan tujuh *strategic objectives* pada unit Keuangan. Ketujuh *strategic objectives* tersebut terbagi atas empat perspektif, pada perspektif *financial* hanya terdapat satu *strategic objectives* saja yaitu meningkatkan efisiensi biaya. Pada perspektif *customer* terdapat *strategic objectives*

meningkatkan akurasi penyediaan uang dan BPM, dan meningkatkan akurasi laporan keuangan. Pada perspektif *internal process business* terdapat *strategic objectives* meningkatkan pengelolaan keuangan, dan meningkatkan akurasi proyeksi keuangan. Yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, memiliki *strategic objectives* meningkatkan komunikasi korporat yang efektif, dan meningkatkan implementasi keuangan *information system* terpadu. Keempat persepektif tersebut saling berhubungan dan membentuk sebab akibat.

f. Unit Pemasaran

Dari penyelarasan strategis korporat dan identifikasi *output* serta *stakeholder expectation* didapatkan sepuluh *strategic objectives* pada unit Pemasaran. Kesepuluh *strategic objectives* tersebut terbagi atas empat perspektif, pada perspektif *financial* terdapat *strategic objectives* yaitu meningkatkan pendapatan, dan meningkatkan keuntungan. Pada perspektif *customer* terdapat *strategic objectives* meningkatkan loyalitas pelanggan, dan meningkatkan jumlah pelanggan. Pada perspektif *internal process business* terdapat *strategic objectives* meningkatkan efektifitas pemasaran, meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan pengelolaan pelanggan, dan meningkatkan proses pelayanan. Yang terakhir adalah perspektif *learning and growth*, memiliki *strategic objectives* meningkatkan komunikasi korporat yang efektif, dan meningkatkan implementasi *customer information system* terpadu. Keempat persepektif tersebut saling berhubungan dan membentuk sebab akibat.

2. Hasil perancangan tersebut menghasilkan total KPI pada unit Pelayanan sebanyak 10 KPI. Pada unit Pengolahan sebanyak 11 KPI. Pada unit UPL sebanyak sembilan KPI. Pada unit SDM/Sarana/IT sebanyak 13 KPI. Pada

unit Keuangan memiliki KPI sebanyak tujuh KPI. Dan yang terakhir pada unit Pemasaran memiliki KPI sebanyak 10 KPI.

3. Hasil pembobotan tiap perspektif BSC dengan menggunakan pendekatan AHP menghasilkan pada unit Pelayanan untuk perspektif *financial* sebesar 12%, perspektif *customer* sebesar 38%, perspektif *internal business process* sebesar 12% dan perspektif *learning and growth* sebesar 38%. Pada unit Pengolahan untuk perspektif *financial* sebesar 6%, perspektif *customer* sebesar 50%, perspektif *internal business process* sebesar 22% dan perspektif *learning and growth* sebesar 22%. Pada unit UPL untuk perspektif *financial* sebesar 25%, perspektif *customer* sebesar 25%, perspektif *internal business process* sebesar 25% dan perspektif *learning and growth* sebesar 25%. Pada unit SDM/Sarana/IT untuk perspektif *financial* sebesar 6%, perspektif *customer* sebesar 62%, perspektif *internal business process* sebesar 16% dan perspektif *learning and growth* sebesar 16%. Pada unit Keuangan untuk perspektif *financial* sebesar 9%, perspektif *customer* sebesar 33%, perspektif *internal business process* sebesar 29% dan perspektif *learning and growth* sebesar 29%. Pada unit Pemasaran untuk perspektif *financial* sebesar 4%, perspektif *customer* sebesar 12%, perspektif *internal business process* sebesar 41% dan perspektif *learning and growth* sebesar 43%.
4. Hasil pengukuran dan penilaian kinerja tiap unit secara keseluruhan adalah 99% untuk unit Pelayanan, 79% untuk unit Pengolahan. Pada unit UPL memiliki kinerja sebesar 121%, pada unit SDM/Sarana/IT sebesar 96%. Pada unit Keuangan dan Pemasaran sebesar 103% dan 111%.

6.2 Saran

Berikut ini adalah saran yang ditujukan kepada perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja unit dan korporat dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu, saran ini juga ditujukan kepada peneliti selanjutnya dalam rangka menjalankan penelitian dengan topik yang sama.

1. Rancangan sistem penilaian kinerja ini sebaiknya diimplementasikan dalam menjalankan serta mengevaluasi kinerja unit dan korporat. Hal ini dikarenakan rancangan ini telah mempertimbangkan keselarasan terhadap sasaran strategis korporat.
2. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya mencari objek penelitian/perusahaan yang benar-benar membutuhkan sistem pengukuran kinerja tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young (1997), *Management Accounting*. Edisi ke-2, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kaplan, S. Robert, dan David, P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*. Edisi 1. Boston : Harvard Business School Press.
- Kaplan dan Norton. (2000). *Balanced Scorecard*. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Luis, Suwardi, dan Biromo, Prima. A. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- McMann, Paul dan Alfred J. Nanni, Jr., (1994), "Is Your Company Really Measuring Performance?", *Management Accounting*.
- Merchant, Kenneth A. *Modern Management Control System : Text & Cases*, New Jersey, Prentice Hall.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Jogjakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKNP.
- Neely, A.D., and Kennerly, M., 2000. *Performance Measurement Frameworks -A Review*, Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, UK.
- Niven, Paul R. *Jurnal Cascading The Balanced Scorecard: A Case Study on Nova Scotia Power, INC*.
- Novita, Dita. (2008). *Pengukuran dan Peningkatan Kinerja Sistem Sumber Daya Manusia dengan Menggunakan Konsep Human Resources Scorecard dan Six Sigma (Studi Kasus: PT. Telkom HR Area 05 Jawa Timur)*. Tugas Akhir. Jurusan Teknik Industri. Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

- Purwanto, Andie Tri (2003). *Jurnal Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Indikator Komprehensif Pengelolaan Sumber Daya Alam – Lingkungan Hidup*.
- Saaty, Thomas L. (1990). *The Analytical Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Pers;
- Saputro, Teguh. (2010). *Evaluasi Cascading Key Performance Indicator PT. GMF AERO ASIA*. Laporan Tugas Akhir, Jurusan Teknik Industri, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.
- Sony, dkk. (2007). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Supriyono. (2007). *Sistem Pemilihan Pejabat Struktural dengan Metode AHP*. <URL:<http://jurnal.sttn-batan.ac.id/wp-content/uploads/2008/06/30-supriyono-ahp-hal-311-322.pdf>>. diakses tanggal 2 maret 2010.
- Suwignjo, P dan I. Vanany. 2004. *Handout Kuliah : Pengukuran Kinerja*. Teknik Industri-ITS

LAMPIRAN

- Tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada unit pelayanan

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Bobot Kepentingan

Financial	.125	
Customer	.375	
Internal Process Business	.125	
Learning & Growth	.375	

Inconsistency = 0.00
with 0 missing judgments.

Tingkat kepentingan masing-masing KPI

➤ Pada perspektif *financial*

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Bobot Kepentingan
>Financial

Rasio Tingkat Pertumbuhan Pend	.167	
Net Margin	.833	

Inconsistency = 0.00
with 0 missing judgments.

➤ Pada perspektif *customer*

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Bobot Kepentingan
>Customer

Rasio Jumlah Pelanggan yang Ko	.260	
Rasio Ketepatan Laporan	.413	
Rasio Tingkat Pertumbuhan Pela	.327	

Inconsistency = 0.05
with 0 missing judgments.

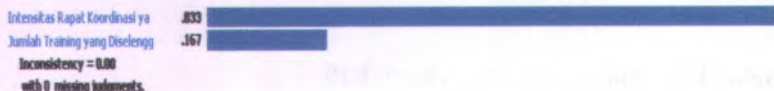
➤ Pada perspektif proses bisnis internal

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Bobot Kepentingan
>Internal Process Business

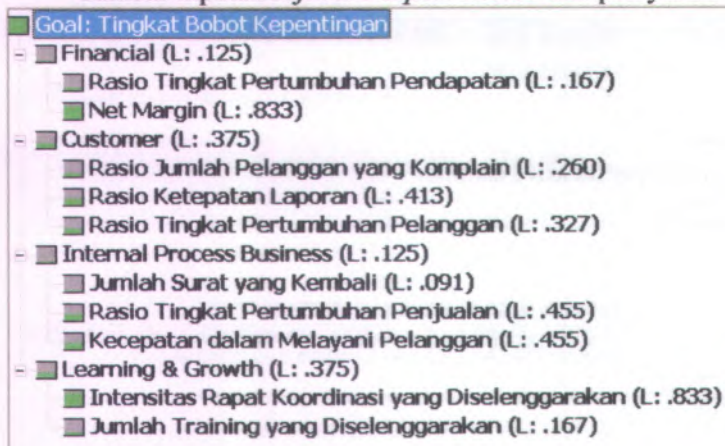


➤ Pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Bobot Kepentingan
>Learning & Growth



Gambar inputan *software expert choice* unit pelayanan



- Tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada unit pengolahan

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Kepentingan



Tingkat kepentingan masing-masing KPI

➤ Pada perspektif *customer*

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Kepentingan
>Perspektif Customer



➤ Pada perspektif proses bisnis internal

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Kepentingan
>Perspektif Internal Process Bu...

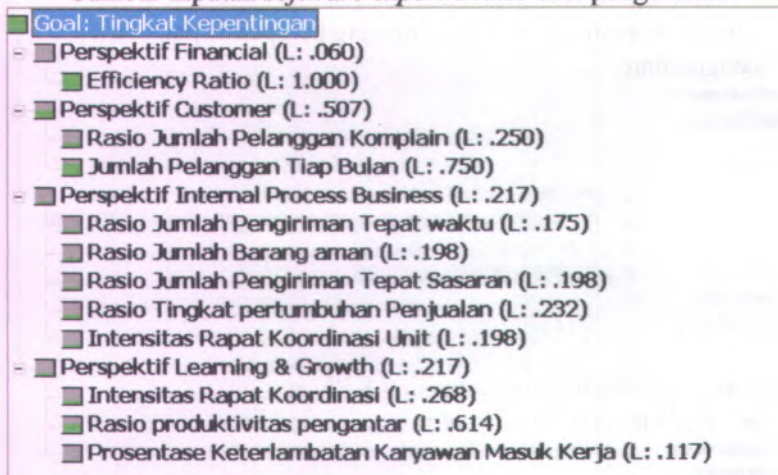


➤ Pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Kepentingan
>Perspektif Learning & Growth



Gambar inputan *software expert choice* unit pengolahan



- Tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada unit UPL

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Pembobotan



Tingkat kepentingan masing-masing KPI

➤ Pada perspektif *financial*

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Pembobotan
>Financial



➤ Pada perspektif *customer*

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Pembobotan
>Customer



➤ Pada perspektif proses bisnis internal

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Pembobotan
>Internal Process Business

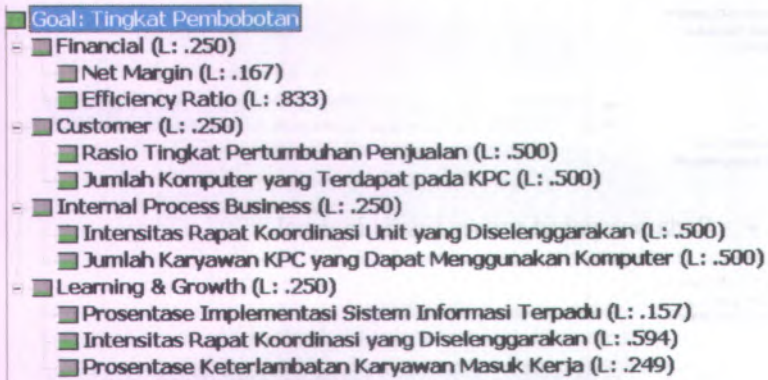


➤ Pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Pembobotan
>Learning & Growth



Gambar inputan *software expert choice* unit UPL



- Tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada unit SDM/sarana/IT



Tingkat kepentingan masing-masing KPI

➤ Pada perspektif *financial*



➤ Pada perspektif *customer*

Priorities with respect to:

Goal: Tingkat Pembobotan
>Customer



➤ Pada perspektif proses bisnis internal

Priorities with respect to:

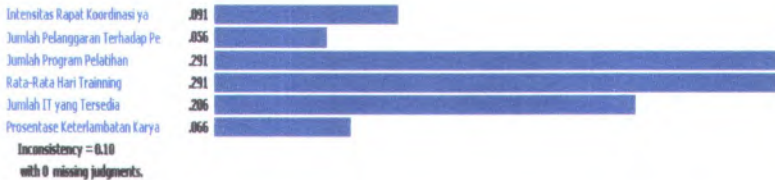
Goal: Tingkat Pembobotan
>Internal Process Business



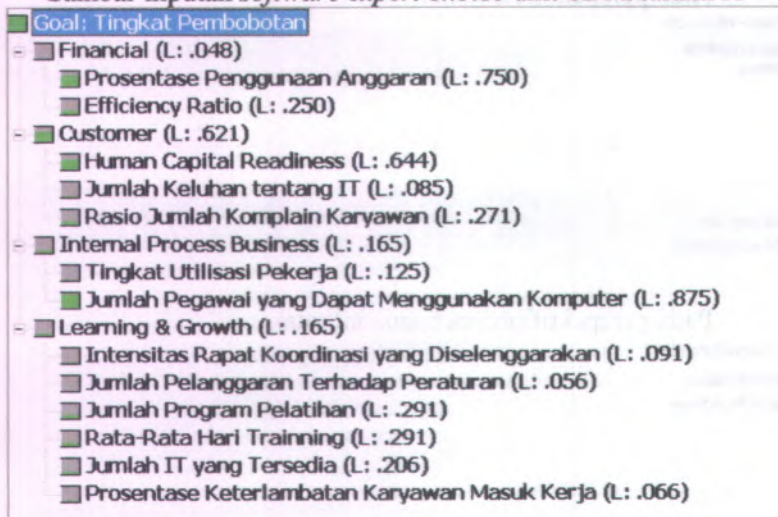
➤ Pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Priorities with respect to:

Goal: Tingkat Pembobotan
>Learning & Growth



Gambar inputan *software expert choice* unit SDM/sarana/IT



- Tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada unit keuangan

Priorities with respect to:
Goal: Tingkat Kepentingan



Tingkat kepentingan masing-masing KPI

➤ Pada perspektif *customer*

Priorities with respect to:
Goal Tingkat Kepentingan
> Perspektif Customer



➤ Pada perspektif proses bisnis internal

Priorities with respect to:
Goal Tingkat Kepentingan
> Perspektif Internal Process B.

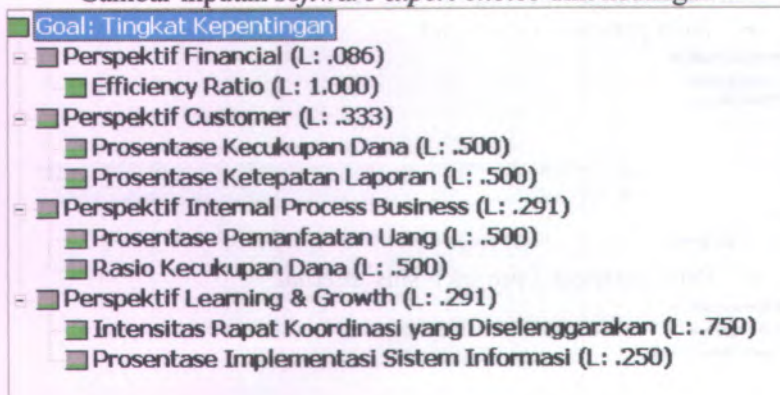


➤ Pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Priorities with respect to:
Goal Tingkat Kepentingan
> Perspektif Learning & Growth



Gambar inputan *software expert choice* unit keuangan



- Tingkat kepentingan masing-masing perspektif pada unit pemasaran



Tingkat kepentingan masing-masing KPI

- Pada perspektif *financial*



➤ Pada perspektif *customer*

Priorities with respect to:

Goal: Kinerja Pemasaran
>Perspektif Customer



➤ Pada perspektif proses bisnis internal

Priorities with respect to:

Goal: Kinerja Pemasaran
>Perspektif Internal Process Busi...



➤ Pada perspektif pembelajaran dan tumbuh

Priorities with respect to:

Goal: Kinerja Pemasaran
>Perspektif Learning & Growth



Gambar inputan *software expert choice* unit pemasaran

- Goal: Kinerja Pemasaran
 - ■ Perspektif Financia (L: .044)
 - Rasio Tingkat Pertumbuhan Pendapatan (L: .833)
 - Net Margin (L: .167)
 - ■ Perspektif Customer (L: .115)
 - Rasio Jumlah Pelanggan yang Komplain (L: .200)
 - Rasio Tingkat Pertumbuhan Pelanggan (L: .800)
 - ■ Perspektif Internal Process Business (L: .407)
 - Rasio Tingkat Pertumbuhan Penjualan (L: .153)
 - Intensitas Pertemuan Bisnis dengan Pelanggan Korporat (L: .392)
 - Ketersediaan Customer DataBase (L: .278)
 - On Time Reporting Jejak Lacak (L: .178)
 - ■ Perspektif Learning & Growth (L: .434)
 - Intensitas Rapat Koordinasi yang Diselenggarakan (L: .833)
 - Prosentase Implementasi Sistem Informasi Terpadu (L: .167)

Validasi *Strategic Objectives* dan KPI
 Unit Pelayanan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik

Nama : Any Kholina
 Jabatan : Man. Pelayanan

Strategic Objectives dan KPI :

Financial

F1. Tercapainya Target Pendapatan	Pecapaian target pendapatan perusahaan	✓
F2. Meningkatkan Keuntungan	net margin	✓

Customer

C1. Meningkatkan Loyalty Pelanggan	Pecapaian jumlah pelanggan yang loyal	✓
C2. Peningkatan Layanan	Layanan yang tepat waktu	✓
C3. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Pecapaian jumlah pelanggan yang baru	✓

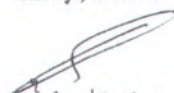
Internal Process Business

IP1. Meningkatkan Efektivitas Manajerial	jumlah aset yang dimiliki	✓
IP2. Meningkatkan Efisiensi Proses	Pecapaian target penyelesaian pekerjaan	✓
IP3. Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Kepuasan dan kepercayaan dalam menerima pelayanan	✓

Learning and Growth

L1. Tercapainya Komunikasi Internal yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang dilaksanakan	✓
L2. Meningkatkan Kinerja personal dan tim	Pecapaian jumlah training yang baru	✓

Surabaya, Mei 2010


 (Any Kholina)

Validasi *Strategic Objectives* dan KPI
Unit SDM/Sarana/IT PT. Pos Indonesia (Persero) Cab
Gresik

Nama : DAUD SAYOGYO

Jabatan : MAN. SDM.

***Strategic Objectives* dan KPI :**

Financial

F1. Peningkatan Anggaran Secara Optimal	% Deviasi Penggunaan Anggaran IT	✓
F2. Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio	✓

Customer

C1. Penerimaan Karyawan yang Kompeten	Human Capital Readiness	✓
C2. Meningkatkan Komitmen Karyawan KPC	Prosentase ketetambakan karyawan masuk kerja	✓

Internal Process Business

IPB1. Optimalisasi Utilisasi Resources	Tingkat utilisasi pekerja	✓
IPB2. Meningkatkan Kapabilitas Pegawai Fungsi SDM dalam IT	Jumlah pegawai yang dapat menggunakan komputer	✓

Learning and Growth

L1. Tercapainya Komunikasi Korporat yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	✓
L3. Meningkatkan Kedisiplinan Pegawai	Jumlah pelanggaran terhadap peraturan	✓
L2. Meningkatkan Kompetensi Pegawai	Jumlah program pelatihan	✓
	Rata-rata hari training	✓
L4. Meningkatkan Sarana Berbasis IT	Jumlah IT yang tersedia	✓

Surabaya, 2 Mei 2010



(DAUD SAYOGYO)

Validasi Strategic Objectives dan KPI
Unit Pengolahan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik

Nama : HEPI NUERAHANTO

Jabatan :

Strategic Objectives dan KPI :

Financial

F1. Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio	✓
----------------------------------	------------------	---

Customer

C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan yang komplain	✓
C2. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Tiap Bulan	✓
C3. Meningkatkan Komitmen Karyawan Operasional	Presentase keterlambatan karyawan masuk kerja	✓

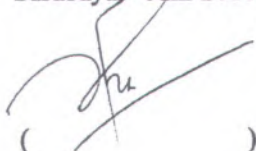
Internal Process Business

IPB1. Meningkatkan Kualitas pelayanan	Rasio jumlah pengiriman tepat waktu	✓
	Rasio jumlah barang yang aman saat pengiriman	✓
	Rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran	✓
IPB2. Meningkatkan Efektivitas Pemasaran	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	✓
IPB3. Meningkatkan Quality Relationship	Intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan	✓

Learning and Growth

L1. Tercapainya Komunikasi Korporal yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	✓
L2. Menciptakan Suasana Kerja yang Kondusif	Rasio produktivitas pengantar	✓

Surabaya, Juni 2010


 ()

Validasi Strategic Objectives dan KPI
Unit Keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik

Nama : *Taufik . Dm*
 Jabatan : *Manajer Keuangan*

Strategic Objectives dan KPI :

Financial

F1. Menurunkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio	✓
--------------------------------	------------------	---

Customer

C1. Menyediakan Uang dan BPM Secara Cepat dan Tepat	Ketepatan dana operasional	✓
C2. Mengajukan dan Mengirimkan Uang sesuai Pagu yang Ditentukan dengan Cepat dan Tepat	On time reporting	✓

Internal Process Business

IPB1. Mengelola keuangan yang berasal dari kantor pusat	^{Pemanfaatan uang} % Deviasi Penggunaan Anggaran	✓
IPB2. Mengelola Keuangan yang Berasal dari KPC dan Lokal	^{Pemanfaatan uang} % Deviasi Penggunaan Anggaran	✓

Learning and Growth

L1. Tercapainya Komunikasi Korporat yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	✓
L2. Mengimplementasikan keuangan Informasi-System terpadu	Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	✓

Surabaya, 27 Mei 2010

(*TAUFIK*)

**Validasi *Strategic Objectives* dan KPI
Unit Pemasaran PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik**

Nama : *AGUS PAMUJI*
Jabatan : *SPV- PEMASARAN*

Strategic Objectives dan KPI :

Financial

F1. Tercapainya Target Pendapatan	Ratio tingkat pertumbuhan pendapatan	✓
F2. Meningkatkan Keuntungan	Marginal	✓

Customer

C1. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan yang komplain	✓
C2. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan tiap bulan	✓

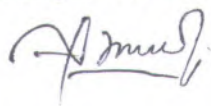
Internal Process Business

IPB1. Meningkatkan Kualitas Pelayanan	On time reporting jejakacak	✓
	On time reporting barang yang diproses	✓
IPB2. Meningkatkan Efektifitas Pemasaran	rasio tingkat pertumbuhan penjualan	✓
IPB3. Meningkatkan Pengelolaan Pelanggan	Intensitas pertemuan bisnis dengan pelanggan korporat	✓

Learning and Growth

L1. Tercapainya Komunikasi Korporat yang Efektif	intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	✓
L2. Mengimplementasikan Customer Information System terpadu	Prosentase implementasi sistem informasi terpadu	✓

Surabaya, Mei 2010



(*AGUS PAMUJI*)

**Validasi *Strategic Objectives* dan KPI
Unit UPL PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik**

Nama : *Edhi Chulyo Sukarno*
 Jabatan : *Manajer Resolusi Pelanggan Luar*

Strategic Objectives dan KPI :

Financial

F1. Meningkatkan Pendapatan	Net margin	✓
F2. Meningkatkan Efisiensi Biaya	Efficiency Ratio	✓

Customer

C1. Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan	✓
C2. Meningkatkan Komitmen Karyawan KPC	Persentase keterlibatan karyawan masuk kerja	✓


Internal Process Business

IPR1. Meningkatkan Quality Relationship	intensitas rapat koordinasi unit yang diselenggarakan	✓
IPR2. Meningkatkan Sarana dan Prasarana Karyawan KPC	jumlah komputer yang terdapat pada KPC	✓
IPR3. Meningkatkan Kapabilitas Karyawan KPC dalam IT	jumlah karyawan KPC yang dapat menggunakan komputer	✓

Learning and Growth

L1. Mengimplementasikan KPC Informasi Sistem Terpadu	Persentase implementasi sistem informasi terpadu	✓
L2. Tercapainya Komunikasi Korporat yang Efektif	intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan	✓

Surabaya, 31 Mei 2010


(Edhi Chulyo Sukarno)

KUESIONER PEMBOBOTAN

(Identifikasi Kepentingan Tiap Perspektif, *Strategic Objective, Key Performance Indicator*)"PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN"
(STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA (PERSERO) CAB GRESIK)

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Petunjuk pengisian:

1. Berilah nilai dengan menggunakan penilaian dibawah ini:

Nilai	Tingkat Prioritas
1	Faktor A sama penting dibanding dengan Faktor B
3	Faktor A sedikit lebih penting dibanding dengan Faktor B
5	Faktor A lebih penting dibanding dengan Faktor B
7	Faktor A sangat penting dibanding dengan Faktor B
9	Faktor A mutlak sangat penting dibanding dengan Faktor B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Keterangan : Pengertian nilai tengah-tengah adalah jika A sedikit lebih penting dari B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara A dengan B

2. Contoh pengisian kuesioner

Faktor	Skala Penilaian	Faktor
A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	B

Artinya, faktor B lebih penting dibandingkan dengan faktor A

BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : Heri Nugrofanu
 Jabatan : Kepala Kantor Pos Gresik
 Jenis Kelamin :

Surabaya, Juni 2010

(Heri Nugrofanu)

PENGOLAHAN

KUESIONER PEMBOBOTAN

(Identifikasi Kepentingan Tiap Perspektif, *Strategic Objective, Key Performance Indicator*)

"PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN" (STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA (PERSERO) CAB GRESIK)

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Petunjuk pengisian:

1. Berilah nilai dengan menggunakan penilaian dibawah ini:

Nilai	Tingkat Prioritas
1	Faktor A sama penting dibanding dengan Faktor B
3	Faktor A sedikit lebih penting dibanding dengan Faktor B
5	Faktor A lebih penting dibanding dengan Faktor B
7	Faktor A sangat penting dibanding dengan Faktor B
9	Faktor A mutlak sangat penting dibanding dengan Faktor B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Keterangan : Pengertian nilai tengah-tengah adalah jika A sedikit lebih penting dari B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara A dengan B

2. Contoh pengisian kuesioner

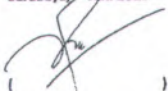
Faktor	Skala Penilaian	Faktor
A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	B

Artinya, faktor B lebih penting dibandingkan dengan faktor A

BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : HEKI WIDYANING
Jabatan :
Jenis Kelamin : LAKI-LAKI

Surabaya, Juni 2010

()

Pelayanan

KUESIONER PEMBOBOTAN
(Identifikasi Kepentingan Tiap Perspektif, *Strategic Objective, Key Performance Indicator*)

"PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN"
(STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA (PERSERO) CAB GRESIK)

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Petunjuk pengisian:

1. Berilah nilai dengan menggunakan penilaian dibawah ini:

Nilai	Tingkat Prioritas
1	Faktor A sama penting dibanding dengan Faktor B
3	Faktor A sedikit lebih penting dibanding dengan Faktor B
5	Faktor A lebih penting dibanding dengan Faktor B
7	Faktor A sangat penting dibanding dengan Faktor B
9	Faktor A mutlak sangat penting dibanding dengan Faktor B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Keterangan : Pengertian nilai tengah-tengah adalah jika A sedikit lebih penting dari B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara A dengan B

2. Contoh pengisian kuesioner

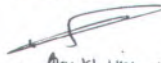
Faktor	Skala Penilaian									Faktor
A	9	8	7	6	5	4	3	2	1	B

Artinya, faktor B lebih penting dibandingkan dengan faktor A

BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : *Any Kholina*
Jabatan : *Man. Pelayanan*
Jenis Kelamin : *Perempuan*

Surabaya, 2 Juni 2010


(*Any Kholina*)

KUESIONER PEMBOBOTAN

(Identifikasi Kepentingan Tiap Perspektif, *Strategic Objective, Key Performance Indicator*)"PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN"
(STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA (PERSERO) CAB GRESIK)

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Petunjuk pengisian:

1. Berilah nilai dengan menggunakan penilaian dibawah ini:

Nilai	Tingkat Prioritas
1	Faktor A sama penting dibanding dengan Faktor B
3	Faktor A sedikit lebih penting dibanding dengan Faktor B
5	Faktor A lebih penting dibanding dengan Faktor B
7	Faktor A sangat penting dibanding dengan Faktor B
9	Faktor A mutlak sangat penting dibanding dengan Faktor B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Keterangan : Pengertian nilai tengah-tengah adalah jika A sedikit lebih penting dari B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara A dengan B

2. Contoh pengisian kuesioner

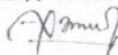
Faktor	Skala Penilaian	Faktor
A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	B

Artinya, faktor B lebih penting dibandingkan dengan faktor A

BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : AGUS PAMUJI
Jabatan : EPU. PEMASARAN
Jenis Kelamin :

Surabaya, Juni 2010



(AGUS PAMUJI)

KEUATGAN

KUESIONER PEMBOBOTAN

(Identifikasi Kepentingan Tiap Perspektif, *Strategic Objective, Key Performance Indicator*)

"PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN"
(STUDI KASUS : PT. POS INDONESIA (PERSERO) CAB GRESIK)

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Petunjuk pengisian:

1. Berilah nilai dengan menggunakan penilaian dibawah ini:

Nilai	Tingkat Prioritas
1	Faktor A sama penting dibanding dengan Faktor B
3	Faktor A sedikit lebih penting dibanding dengan Faktor B
5	Faktor A lebih penting dibanding dengan Faktor B
7	Faktor A sangat penting dibanding dengan Faktor B
9	Faktor A mutlak sangat penting dibanding dengan Faktor B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Keterangan : Pengertian nilai tengah-tengah adalah jika A sedikit lebih penting dari B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara A dengan B

2. Contoh pengisian kuesioner

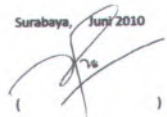
Faktor	Scale Problem	Faktor
A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	B

Artinya, faktor B lebih penting dibandingkan dengan faktor A

BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : HEPI PURAHAYATI
Jabatan :
Jenis Kelamin : LAKI-LAKI

Surabaya, Juni 2010

()

UPL

KUESIONER PEMBOBOTAN
(Identifikasi Kepentingan Tiap Perspektif, *Strategic Objective, Key Performance Indicator*)

"PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA PADA UNIT PERUSAHAAN"
(STUDI KASUS : FT. POS INDONESIA (PERSERO) CAB GRESIK)

Adapun tujuan dari kuesioner ini adalah untuk menentukan tingkat kepentingan masing-masing perspektif. Sebelumnya peneliti mengucapkan banyak terima kasih atas kesediaan waktu untuk mengisi kuesioner ini dengan harapan bahwa hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan.

Petunjuk pengisian:

1. Berilah nilai dengan menggunakan penilaian dibawah ini:

Nilai	Tingkat Prioritas
1	Faktor A sama penting dibanding dengan Faktor B
3	Faktor A sedikit lebih penting dibanding dengan Faktor B
5	Faktor A lebih penting dibanding dengan Faktor B
7	Faktor A sangat penting dibanding dengan Faktor B
9	Faktor A mutlak sangat penting dibanding dengan Faktor B
2,4,6,8	Nilai tengah-tengah

Keterangan : Pengertian nilai tengah-tengah adalah jika A sedikit lebih penting dari B maka diberikan nilai 3, namun jika nilai 3 tersebut dianggap masih terlalu besar dan nilai 1 masih terlalu kecil maka nilai 2 yang harus diberikan untuk prioritas antara A dengan B

2. Contoh pengisian kuesioner

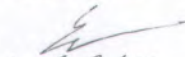
Faktor	Skala/Nilai	Faktor
A	9 8 7 6 5 4 3 2 1 2 3 4 5 6 7 8 9	B

Artinya, faktor B lebih penting dibandingkan dengan faktor A

BIODATA RESPONDEN

Nama Responden : *Siti Auliya Rotomas*
Jabatan : *Manajer Pemas*
Jenis Kelamin : *Laki - Laki*

Surabaya, Juni 2010


(*Siti Auliya Rotomas*)

Biodata Penulis

Penulis bernama Aida Novika Sandra Dewi, dilahirkan di kota Surabaya pada tanggal 6 November 1987. Saat ini, penulis bertempat tinggal di Jl. Teknik Komputer U/168 Surabaya. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara. Saat penulis bersekolah di SMP Negeri 12 Surabaya, penulis aktif dalam kegiatan SKI. Saat bersekolah di SMA Negeri 17 Surabaya, penulis juga aktif dalam kegiatan Sie Kerohanian Islam (SKI) dan menjabat sebagai bendahara. Dan saat menjadi mahasiswa Teknik Industri-ITS, penulis aktif dalam kegiatan himpunan dan menjadi bendahara pada departemen umum. Selain itu, pada kegiatan SISTEM dan IOC penulis juga aktif dalam kepanitiaan. Saat ini penulis sedang dalam status magang di PT. Pos Indonesia (Persero) Cab Gresik sebagai staff pemasaran. Penulis dapat dihubungi melalui email aidanovika.sd@gmail.com.

