

PRODUKTIVITAS LAYANAN *POS PAY* DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* DI PT. POS CABANG PEKANBARU

Idria Maita¹⁾, Indra Robianto²⁾

Jurusan Sistem Informasi, Fakultas Sains dan Teknologi, UIN Sultan Syarif Kasim Riau

Jl. H.R. Soebrantas no. 155 KM 18 Simpang Baru, Pekanbaru, 28293

Telp : (0761) 562223, Fax : (0761) 21129

email : indria79@gmail.com¹⁾, indrarobiant0@yahoo.com²⁾

ABSTRAK

Tingginya tingkat persaingan didunia bisnis mengakibatkan pihak perusahaan harus lebih meningkatkan *Produktifitas* perusahaan. Terjadinya kekosongan, adanya perbedaan pelayanan dan panjangnya antrian pada layanan *Pos Pay* membuat perlunya dilakukan suatu pengukuran terhadap *Produktifitas* perusahaan. Pengukuran *Produktifitas* pada penelitian ini dinilai menggunakan metode pengukuran *Balanced scorecard* dengan metodologi penelitian; observasi, wawancara dan kuesioner. Pengukuran ini dilakukan untuk menilai *Produktifitas* perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan serta untuk memberikan rekomendasi pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan. Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa *produktivitas* layanan *Pos Pay* kantor pos indonesia cabang pekanbaru dinilai Cukup Baik. Hal ini ditunjukkan dari indikasi perspektif pelanggan yaitu: pada variabel *retensi* pelanggan mengalami peningkatan dengan indikasi nilai Baik dan akuisisi pelanggan yang mengalami peningkatan dengan indikasi nilai buruk serta *indikator* lingkungan organisasi pada *presepsi* kepuasan pelanggan mengalami tingkat validitas paling rendah. Agar tercapainya *Visi* dan *Strategi* maka perusahaan harus memperbaiki variabel *Akuisisi* pelanggan dan *indikator* lingkungan organisasi yang dinilai masih kurang baik terhadap *Produktifitas* perusahaan.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, *Perspektif* Pelanggan, *Kepuasan Pelanggan*, *Produktifitas*

ABSTRACT

The high level of competition in the world resulted in the company's business should further improve the company's productivity. The occurrence of a vacancy, the difference in service and queue length on Post Pay service makes the need for a measurement of the productivity of the company. Productivity measurement in this study was assessed using the balanced scorecard measurement method research methodology; observation, interviews and questionnaires. These measurements were conducted to assess productivity of companies based on the customer's perspective as well as to provide recommendations for decision making by the management company. From the results of this study concluded that the Postal Service productivity Pay Indonesian post office branch pekanbaru assessed reasonably well. It is shown from the perspective of the customer indications are: the variable increased customer retention with an indication of good value and increased customer acquisition with an indication of a bad score as well as indicators of environmental organizations on customer perception of satisfaction experienced the lowest level of validity. In order to achieve the company's vision and strategy should improve customer acquisition variables and indicators that organizations still considered environmentally unfavorable to corporate productivity.

Keywords: *Balanced Scorecard*, *Customer Perspective*, *Customer Satisfaction*, *Productivity*

PENDAHULUAN

Layanan *Pospay* merupakan salah satu jenis layanan Pos Indonesia Cabang Pekanbaru yang memudahkan pelanggan melakukan berbagai angsuran dan tagihan seperti; pembayaran rekening listrik (PLN), telepon, pajak, asuransi, angsuran kredit (*finance*), kartu kredit, zakat, sedekah dan infaq. Dimana sistem *Pospay* sudah terintegral ke kantor rekanan menggunakan aplikasi SOPP (sistem *Online Payment Point*).

Pada Pos Indonesia Cabang Pekanbaru *counter* layanan *costumer* berjumlah 11 (sebelas),

7 (tujuh) diantaranya adalah layanan *Pospay*. Dari 7 (tujuh) jumlah *counter* layanan *Pospay* hanya 3-4 (tiga sampai empat) *counter* saja yang aktif dalam sehari. Hal ini terjadi karena penggantian *shif* kerja karyawan. Selain itu adanya perbedaan pelayanan serta panjangnya antrian membuat pelanggan harus mengantri lama. Terlepas dari permasalahan tersebut, yang juga menjadi latarbelakang penelitian ini adalah untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.

Berdasarkan masalah diatas maka perlu dilakukan pengukuran atau penilaian terhadap

Produktifitas layanan Pospay. dengan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk memberikan rekomendasi pengambilan keputusan oleh pihak manajemen perusahaan
2. Menilai/mengukur *Produktifitas* layanan *Pospay* berdasarkan *Variabel Perspektif* pelanggan yang digunakan pada metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:26) *Balanced Scorecard* adalah suatu metode yang menerjemahkan misi dan *strategi* perusahaan kedalam berbagai tujuan dan ukuran dalam *prespektif* yang seimbang.

Menurut Vincent Gaspersz (2011:241) *Balanced Scorecard* adalah sebuah metode untuk meringkas banyak ukuran kinerja yang penting dalam suatu laporan manajemen pemerintahan yang *komprehensif*.

Penelitian Ahmad Falah Rusdiyanto (2010) dengan judul Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang bertujuan untuk memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada PDAM Kabupaten Semarang. Pada penelitiannya menggunakan empat (4) *Perspektif* dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu; *perspektif* keuangan, *perspektif* pelanggan, *perspektif* proses internal, *perspektif* pertumbuhan dan pembelajaran dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan dinyatakan Baik.

Penelitian Dhika Pratiwi Putri (2008) dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* studi kasus pada PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang Solo juga membahas bagaimana kinerja PT Bank Tabungan Negara (persero) cabang Solo bila diukur dengan konsep *Balanced Scorecard* dengan hasil pengukuran juga menyatakan bahwa dipandang dari 4 (empat) *Perspektif* pengukuran dalam *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan juga dinyatakan Baik.

BAHAN DAN METODE

Pada penelitian ini pengukuran Produktifitas menggunakan *Perspektif* pelanggan yang terdapat dalam metode *Balanced Scorecard*. *Perspektif* pelanggan dalam *Balanced Scorecard* memudahkan para manejer untuk mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar

asaran karena unit bisnis akan bersaing dalam berbagai ukuran pada segmen pasar. Selain itu *perspektif* pelanggan juga mampu menjelaskan *proposisi* nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan.

Terdapat 4 (empat) *variabel* dalam pengukuran inti pada *Perspektif* pelanggan dalam metode *Balanced Scorecard* yaitu:

Kemampuan meraih pelanggan baru (*Akusisi*)

Akusisi pelanggan merupakan suatu prestasi perusahaan dalam memikat atau menarik pelanggan baru menjadi pelanggan yang loyal terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Pada akusisi ini tingkat prestasi diukur dari jumlah pelanggan baru dibagi dengan jumlah pelanggan pada tahun sebelumnya. Pada penelitian ini rata-rata pemeroleh pelanggan baru dari tahun 2008-2010 sebesar 10,97%

$$\text{Akusisi} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Kemampuan mempertahankan pelanggan baru (*Retensi*)

Retensi pelanggan merupakan suatu prestasi atau kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang sudah loyal menggunakan produk atau jasa perusahaan (pelanggan lama). Untuk mengetahui tingkat prestasi pada *retensi* pelanggan, diukur berdasarkan jumlah pelanggan lama dibagi dengan jumlah pelanggan tahun sebelumnya. Dari hasil pengukuran, rata-rata prestasi retensi perusahaan dari tahun 2008-2010 sebesar 89,01%

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tingkat profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan merupakan keuntungan yang didapat perusahaan dari pelanggan yang menggunakan jasa perusahaan. Keuntungan perusahaan diukur dari jumlah laba bersih dibagi dengan jumlah pendapatan bersih perusahaan. Pada penelitian ini rata-rata prestasi profitabilitas perusahaan sebesar 35,7%

$$\text{Profitabilitas} = \frac{\text{Jumlah laba bersih}}{\text{Jumlah pendapatan bersih}} \times 100\%$$

Tingkat kepuasan pelanggan

Pada variabel kepuasan pelanggan, tingkat kepuasan pelanggan diukur untuk mengetahui seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. pada penelitian ini untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dilakukan penyebaran kuesioner dengan beberapa pengukuran:

2.1.1. Uji validitas data

Pada tahap ini data hasil kuesioner diuji menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Product And Servicer Solutions*) dengan tujuan untuk mengetahui seberapa sah atau valid nya data sebelum dilakukan uji reabilitas. Nilai korelasi pearson pada penelitian ini sebesar 0,256 dengan taraf nyata sebesar 10%

2.1.2. Uji reabilitas data

Uji reabilitas dilakukan untuk mendefinisikan secara operasional terhadap konsep yang diukur serta menghitung nilai korelasi dari masing-masing skor pernyataan. Dari hasil mengujian pada penelitian ini diperoleh nilai *Alpha* keseluruhan adalah 0,930 lebih dari 0,60, sehingga kuesioner telah dinyatakan baik dan reliabel.

2.1.3. Penilaian CSI (*customers sertification indeks*)

Customers sertification indeks merupakan suatu indeks yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dengan langkah-langkah pengukuran sebagai berikut:

2.1.3.1. Menentukan MIS (mean importance score)

Nilai MIS berasal dari nilai rata-rata

$$\text{kepentingan tiap konsumen. MIS} = \frac{\left(\sum_{i=1}^n Y_i\right)}{n}$$

dimana 'n' menyatakan jumlah responden dan 'Yi' menyatakan nilai kepentingan atribut Y ke-i
Contoh perhitungan MIS:

$$\text{MIS} = \frac{3+3+4+4+5 \dots +4}{100} = 3,88$$

Adapun nilai MIS yang diperoleh pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 1. Nilai MIS

Nilai kepentingan	MIS	Nilai kepentingan	MIS
Y1	3,88	Y19	3,32
Y2	3,83	Y20	3,51
Y3	3,75	Y21	3,37
Y4	3,77	Y22	3,05
Y5	3,26	Y23	3,19
Y6	3,19	Y24	3,57
Y7	3,63	Y25	3,42
Y8	3,37	Y26	3,47
Y9	3,37	Y27	3,92
Y10	2,95	Y28	3,87
Y11	3,41	Y29	3,66
Y12	3,56	Y30	3,66
Y13	3,58	Y31	3,41
Y14	3,54	Y32	3,54
Y15	3,89	Y33	3,72
Y16	3,33	Y34	3,71
Y17	3,04	Y35	3,82
Y18	2,89		

2.1.3.2. Menentukan nilai WF (weight faktor)

Nilai MISi merupakan prestasi nilai MIS per atribut terhadap total nilai MIS keseluruhan atribut.

$$\text{WF} = \frac{\text{MIS}_i}{\sum_{i=1}^p \text{MIS}_i}$$

dimana MISi menyatakan nilai

MIS yang didapat pada langkah satu dan $\sum_{i=1}^p \text{MIS}_i$ menyatakan jumlah MIS kelesuruhan.

Contoh perhitungan MIS:

$$\text{WF} = \frac{3,88}{3,88+3,83+3,75+3,77 \dots +3,82} = 3,1\%$$

Adapun nilai WF yang diperoleh pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2. Nilai WF

Atribut kepentingan	WF	Atribut kepentingan	WF
Y1	3,1 %	Y19	2,7 %
Y2	3,1 %	Y20	2,8 %
Y3	3,0 %	Y21	2,7 %
Y4	3,0 %	Y22	2,4 %
Y5	2,6 %	Y23	2,6 %
Y6	2,6 %	Y24	2,9 %
Y7	2,9 %	Y25	2,7 %
Y8	2,7 %	Y26	2,8 %
Y9	2,7 %	Y27	3,2 %
Y10	2,4 %	Y28	3,2 %
Y11	2,7 %	Y29	2,9 %
Y12	2,9 %	Y30	2,9 %
Y13	2,9 %	Y31	2,7 %
Y14	2,8 %	Y32	2,8 %
Y15	3,1 %	Y33	3,0 %
Y16	2,7 %	Y34	3,0 %
Y17	2,4 %	Y35	3,1 %
Y18	2,3 %		

Menentukan nilai WS

Nilai WS merupakan nilai yang diperoleh dari perkalian nilai WF dengan nilai MSS (mean satisfaction score). $WS = WFi \times MSS$ dimana 'Wfi' adalah nilai yang diperoleh dari langkah dua dan 'MSS' adalah nilai MIS yang dijumlahkan dan dibagi dengan banyaknya MIS.

Contoh perhitungan WS:

$$W_{si} = \frac{W_{fi}}{35} \times (3,88 + 3,83 + 3,75 + 3,77 + \dots + 3,82)$$

Adapun nilai WS yang diperoleh pada penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3. Nilai WS

Atribut Kepentingan	Wsi	Atribut Kepentingan	Wsi
Y1	0,11	Y19	0,09
Y2	0,10	Y20	0,10
Y3	0,10	Y21	0,09
Y4	0,10	Y22	0,08
Y5	0,09	Y23	0,09
Y6	0,09	Y24	0,10
Y7	0,10	Y25	0,09
Y8	0,09	Y26	0,09
Y9	0,09	Y27	0,11
Y10	0,08	Y28	0,11
Y11	0,09	Y29	0,10
Y12	0,10	Y30	0,10
Y13	0,10	Y31	0,09
Y14	0,10	Y32	0,10
Y15	0,11	Y33	0,10
Y16	0,09	Y34	0,10
Y17	0,08	Y35	0,10
Y18	0,08		

CSI

Setelah mengetahui nilai-nilai yang terdapat pada langkah CSI diatas, barulah dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan penilai CSI sebagai berikut :

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^p WSi}{HS} \times 100 \quad \text{Dimana} \quad \sum_{i=1}^p WSi \quad \text{adalah}$$

jumlah nilai WF keseluruhan dan 'HS' (*Highest Scale*) adalah skala maksimum yang digunakan. Adapun hasil penilainya sebagai berikut:

$$CSI = \frac{0,11 + 0,10 + 0,10 + 0,10 + 0,09 + \dots + 0,10}{5} \times$$

100%

$$CSI = \frac{3,50}{5} \times 100\%$$

$$CSI = 0,699 \times 100 = 69,9 \%$$

Dari hasil penilaian diatas dapat diketahui bahwa pemerolehan tingkat kepuasan pelanggan sebesar 69,9% dan berdasarkan kriteria CSI nilai tersebut dinyatakan Baik. Hasil nilai tersebut dipengaruhi oleh tingginya nilai validitas pada indikator pelatihan organisasi.

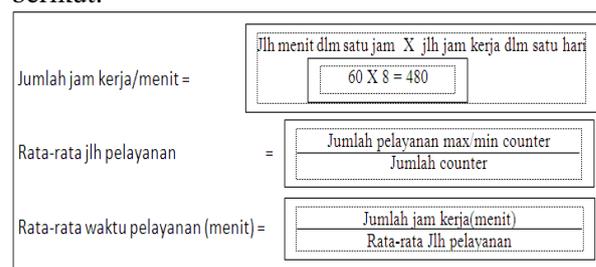
HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis produktifitas pelayanan layanan Pospay

Tabel 4. Produktifitas pelayanan layanan Pospay

COUNTER							
HARI	11	10	9	8	7	6	5
Sabtu	-	60	75	62	57	70	65
Jum'at	-	93	102	72	65	98	85
Kamis	58	70	84	80	68	37	-
Selasa	6	119	86	84	71	100	-
Senin	35	93	86	-	103	90	-
Jumlah	99	435	433	248	364	395	150

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pada hari sibuk karyawan layanan Pospay mampu melayani pelanggan rata-rata sebanyak 93 (sembilan puluh tiga) pelanggan dengan waktu pelayanan satu kali transaksi pembayaran dan tagihan rata-rata selama 5 (lima) menit, sedangkan pada hari normal hanya mampu melayani rata-rata sebanyak 51 (lima puluh satu) pelanggan dengan waktu pelayanan satu kali transaksi pembayaran dan tagihan rata-rata selama 9 (sembilan) menit. Hasil penghitungan tersebut diperoleh dari rumus berikut:



Pada metode pengukuran *Balanced Scorecard* lamanya proses pelayanan akan mempengaruhi terhadap tingkat kepuasan pelanggan menggunakan jasa perusahaan yang juga akan berakibat kepada *loyalitas* pelanggan, jika pelanggan merasa senang dan puas terhadap kualitas pelayanan maka pelanggan akan menjadi *loyal* menggunakan jasa perusahaan sebaliknya jika pelanggan merasa tidak puas dan tidak senang terhadap lama proses pelayanan maka pelanggan akan jarang bahkan tidak mau lagi menggunakan jasa perusahaan, Hal tersebut akan mempengaruhi

terhadap variabel *Akusisi* pelanggan pada *Perspektif* pelanggan yang terdapat dalam metode *Balaced Scorecard* yang digunakan pada penelitian ini.

Hasil pengukuran Balanced Scorecard

Tabel 5. Hasil pengukuran *Balance Scorecard*

Ukuran	Target (a)	Realisasi (b)	Pencapaian Target (c = b:a)	Bobot (d)	Total Skor (e=c x d)	BSC
Akusisi	+20%	10.97 %	0.5485	12,5 %	6,86	Buruk
Retensi	+20%	89.01 %	4.4505	12,5 %	55,63	Baik
Profitabilitas	+20%	35.73 %	1.7865	12,5 %	22,33	Cukup Baik
Kepuasan	+20%	69.97 %	3,4985	12,5 %	43,73	cukup baik
Total			10,2840	50 %	32,14	Cukup Baik

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan nilai total *Produktifitas* layanan *Pospay* berdasarkan pengukuran *Balanced Scorecard* sebesar 32,14 dinyatakan Cukup Baik, nilai tersebut dipengaruhi oleh variabel *Akusisi* sebesar 55,63 dengan indikasi nilai dinyatakan Baik. Adapun indikasi nilai tersebut diperoleh dari aspek penilai berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

- Total Skor < 20 = Buruk
- Total Skor 21 - 39 = Cukup Baik
- Total Skor 40 - 59 = Baik
- Total Skor > 60 = Sangat Baik

KESIMPULAN DAN SARAN

Dilihat dari hasil pengukuran dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan dan saran sebagai berikut:

Kesimpulan

Secara keseluruhan *Produktifitas* layanan *Pospay* berdasarkan variabel *perspektif* pelanggan dinyatakan Cukup Baik dengan nilai yang diperoleh sebesar 32,14 dengan memperoleh nilai per variabel *perspektif* pelanggan sebagai berikut:

Saran

- a. Perusahaan harus memperhatikan variabel *Akusisi* pelanggan yang masih belum mencapai target
- b. Perusahaan jangan hanya memperhatikan aspek keuangan saja sebagai tujuan akhir perusahaan tetapi juga harus memperhatikan dari aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan sebagai pendorong keberhasilan dari aspek keuangan.

- c. Perusahaan juga harus memperhatikan indikator lingkungan dan budaya organisasi dimana berdasarkan persepsi pelanggan dinilai masih kurang baik

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito “*Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*”. Edisi ke 3, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta. 2000
- Dessler dan Gary “*Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Indeks*”. Edisi Ke 9, Jakarta. 2004
- Gaspersz, Vincent “*Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Malcolm Baldrige Dan Lean Six Sigma Supply Chain Management*”. Penerbit Vinchristo Publication, Bogor. 2011
- Mulyadi “*Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*”. Jakarta. 2001
- Pratiwi, Putri Dhika “*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Tabungan Negara (persero) Cabang Solo*”. Skripsi. Surakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta. 2008
- Priyatno, Duwi “*Aplikasi Dan Penerapan SPSS 17*”. 2009
- Rusdiyanto, Ahmad Falah “*Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*”. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. 2010
- Robbins, S. P “*Perilaku Organisasi (Terjemahan) PT. Indeks Kelompok* “. Penerbit Gramedia, Jakarta. 2006
- Sedarmayanti “*Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*” Bandung. 2001
- Umar, Husein “*Riset Sumber Daya Dalam Organisasi*”. Penerbit PT.Gramedia Pustaka Utama, Jakarta. 2001