BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan pada hakikatnya merupakan organisasi yang meniti kegiatan rutinnya bagi kepentingan semua Stakeholders, seperti : pemegang saham, kreditur, karyawan, pemerintah, dan pelanggan. Implikasinya, perusahaan harus terus mencermati visi dan dampak dari setiap aktivitas yang dijalankan bagi setiap stakeholders tersebut. Kendati untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas yang pasti semuanya membutuhkan perencanaan strategis agar entitas bisa tetap eksis dan bahkan unggul dalam persaingan. Perencanaan strategis menjadi kian penting mengingat lingkungan persaingan bisnis makin turbulen. Dengan strategi dan kegiatan operasional yang baik, perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang mengikuti perkembangan dunia bisnis yang ada. Untuk dapat menjalankan strategi dan kegiatan operasional yang baik, diperlukan suatu mekanisme perusahaan, sehingga sasaran strategis beserta target yang sudah ditetapkan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

Penilaian kinerja adalah tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sistem penilaian kinerja perusahaan hanya diukur dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha perusahaan lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan perusahaan untuk mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan *customers*, produktivitas dan *cost- effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, dan kebedayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan customers. Oleh karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus keuangan mengakibatkan perusahaan lebih memfokuskan perwujudan kinerja jangka pendek.

Untuk mengatasi keterbatasan kinerja keuangan, Kaplan dan Norton (1992) mengembangkan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya memperhatikan komponen aspek keuangan tetapi memperhatikan juga aspek non-keuangan. Sistem penilaian ini dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Penilaian kinerja ini dikenal dengan *balanced scorecard (BSC).* BSC menekankan

bahwa kinerja keuangan dan non-keuangan harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi pekerja di semua lini.

Menurut Hasen dan Mowen dalam Luh Putu Setyandari Surya (2014: 281-282), *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. Menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Kapla dan Norton dalam jurnal yang sama berpendapat bahwa *Balance Scorecard* harus menjelaskan strategi unit bisnis keseluruhan. Hal ini di dilaksanakan dengan menggabungkan ukuran hasil denga faktor pendorong kinerja melalui serangkaian hubungan jika-maka. Indikator analisis koperasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu:

1. Indikator persepektif keuangan dapat dilihat melalui *review* terhadap data laporan keuangan untuk mengetahui kondisi keuangan suatu koperasi melalui penghitungan tingkat rasio yaitu:
   a) Rasio likuiditas adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu.
   b) Rasio *solvabilitas* adalah mengukur seberapa besar perusahaan dibiayai dengan utang.
   c) Rasio ini mengukur efektifitas manajemen secara keseluruhan yang ditujukan oleh besar kecilnya tingkat keuntungan yang diperoleh dalam hubungannya dengan penjualan maupun investasi.

Melalui penghitungan tersebut akan tergambar bagaimana kondisi hutang, laba, dan kemampuan keuangan dari suatu koperasi dapat dikatakan tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, ataukah sangat baik.

2. Indikator persepektif pelanggan dapat dilihat melalui kepuasan pelanggan terhadap layanan koperasi. Jadi jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari koperasi lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Indikator persepektif pelanggan akan menggambarkan pertumbuhan pelanggan, jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan, serta tingkat kepuasaan pelanggan sehingga pelanggan koperasi dapat dikatakan tidak puas, kurang puas, cukup puas, baik, ataukah sangat puas.
3. Indikator persepektif bisnis internal dapat dilihat melalui motivasi, inovasi, dan operasi suatu koperasi dalam menjalankan bisnis yang dijalankan sehingga dapat tergambarkan apakah bisnis internal yang dijalankan dapat dikategorikan dikatakan tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, ataukah sangat baik. Analisis kinerja koperasi dalam perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara melihat sekumpulan aktivitas yang membuat dan membangun nilai margin atau nilai tambah dari suatu koperasi. Nilai tambah yang dimaksud dapat melihat dan mendeskripsikan bidang usaha suatu koperasi dari segi inovasi dan seberapa besar beroperasi bidang usaha yang dimiliki suatu koperasi.
4. Indikator persepektif pertumbuhan dan pembelajaran koperasi dapat

dilakukan penghitungan terhadap produktifitas karyawan yang dilihat dari perbandingan antara jumlah karyawan periode bersangkutan dengan laba operasional dinyatakan dalam rupiah (Rp), retensi karyawan yang dilihat dari dinyatakan dalam persentase (%), dan Kepuasan karyawan, diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan koperasi memberikan kepuasan dalam bekerja berkaitan dengan kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Adapun indikator penilaian kinerja karyawan Kantor Pos dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat di tabel di bawah ini:

Tabel 1.1
Indikator Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Pos Menggunakan Metode Balance Scorecard

No.	Persepektif	Indikator
1	Kuangan	1. Rasio likuiditas 2. Rasio solvabilitas 3. Rasio rentabilitas
2	Pelanggan	1. Tingkat pertumbuhan pelanggan 2. Tingkat kepuasaan pelanggan
3	Bisnis Internal	1. Motivasi (nilai tambah) 2. Inovasi (bidang usaha) 3. Operasi (akses bidang usaha sampai ke pelanggan)
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. Produktivitas karyawan 2. Retensi karyawan 3. Kepuasan karyawan 4. Kapabilitas pekerja 5. Kapabilitas sistem informasi 6. Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan bagi karyawan

Sumber Kaplan dan Norton (2001: 73-79)

Kantor Pos Dolok Sanggul merupakan sebuah perusahaan BUMN yang bergerak di bidang ekspedisi, dengan keadaan sekarang yang banyak bermunculan saingan persahaan swasta yang bergerak pada bidang ekspedisi juga , Kantor Pos Dolok Sanggul perlu menerapkan suatu metode yang dapat menilai dan meningkatkan semangat kerja karyawan supaya Kantor Pos Dolok Sanggul dapat unggul dari perusahaan swasta bidang ekspedisi lainnya sehingga dapat mencapai suatu tujuan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan jika diukur dengan menggunakan pendekatan BSC. Maka penulis akan menuangkannya di dalam sebuah karya tulis ilmiah yang berbentuk skripsi dengan judul **''*Balanced Scorecard* dalam Menilai Kinerja pada Karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul"**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Gambaran Umum Kantor Pos Dolok Sanggul?
2. Bagaimana kinerja Kantor Pos Dolok Sanggul dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang di uraikan di atas, maka dapat dijelaskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan gambaran umum Kantor Pos Dolok Sanggul .

2. Untuk mengetahui kinerja Kantor Pos Dolok Sanggul dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

a. Bagi Teoritis

Bahan masukan bagi pihak perusahaan sehingga bermanfaat dalam penyusunan program BSC dalam menilai kinerja pada karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul selanjutnya.

b. Bagi Sistematik

Menambah pengetahuan dan wawasan peneliti tentang pengaruh BSC dalam menilai kinerja pada karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Teori

Definisi teori menurut Dougherty & Pfaltzgraff (1990:15-16), teori adalah alat intelektual yang berfungsi :

1. Membantu menyusun pengetahuan kita, menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting dan memandu perumusan prioritas dalam penelitian dan menyeleksi metode yang digunakan dalam penelitian;
2. Membantu menghubungkan pengetahuan di satu bidang dengan bidang yang lain; dan
3. Memberikan kerangka untuk mengevaluasi rekomendasi kebijakan.

Grand Theory merupakan dasar lahirnya teori-teori lain dalam berbagai level. Disebut makro karena teori-teori ini berada pada level makro. *Middle Theory* merupakan teori yang berada pada level menengah dimana fokus kajiannya makro dan mikro.

Penelitian ini menggunakan *Middle Theory* dimana *Middle Theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2 Penilaian Kinerja

2.2.1 Defenisi Penilaian Kinerja

Kinerja (Performance) menurut Mahsun (2013:25) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategis planning suatu organisasi. Menurut Sulistiyani (2003:223) kinerja seseorang merpakan kominasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Pada buku yang sama juga menurut Bernardin dan Russel dalam Sulistiyani (2003:224) menyatakan bahwa kinerja merupakan catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

Menurut pendapat Prawirosentono (1999:2) kinerja atau performa adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal,tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika , sedangkan menurut Bacal dalam Surya Dharma (2005:18) mendefenisikan kinerja sebagai proses komunikasi yang berkesinamungan dan dilakukan dengan kemitraan antara seseorang karyawan dan atasan secara langsung. Proses ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Hal ini merupakan sebuah sstem yang berarti memiliki bagian yang

seluruhnya wajib diikutsertakan, jika system manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer dan pegawai.

Melihat dari pendapat beberapa ahli diatas yang berkaitan dengam kinerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi serta asil tersebut merupakan salah satu bagian dari kinerja yang berhubungan melalui suatu system yang diterapkan oleh organisasi atau kelompok tersebut. Setiap sisterm pastinya bertujuan untuk mencapai efektivitas organisasi yang berkelanjutan.

2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat dimanfaatkan untuk:

a. Mengelola kegiatan organisasi dengan efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimal
b. Membantu mengambil suatu keputusan yang memiliki sangku paut dengan karyawan seperti: transfer, promosi, dan pemberhentian.
c. Mengindentifikasi kebutuhan untuk pelatihan serta pengemangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi serta evaluasi program pelatihan karyawan
d. Menyediakan umpan balik untuk karyawanmengenai bagaimana atasa menila kinerja yang mereka lakukan
e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2.3 Tahap Penilaian Kinerja

Untuk dapat melakukan tahapan penilaian kerja manajer, tidak dapat dilakukan dalam sekali penelitian atau hanya satu kali melangkah. Menurut Rudianto (2006:312) penilaian kinerja dilakukan dalam dua tahap yaitu:

a. Tahap Persiapan

Seluruh fase perencanaan penilaian kinerja bagi para manajer yang membawahi suatu unit kerja tertentu, fase ini sekaligus untuk pemberian informasi yang jelas kepada manajer sebelum memulai aktivitasnya fase ini dibagi kedalam tiga langkah persiapan, yaitu:

1. Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab
2. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja
3. Pengukuran kinerja yang sesunggunya

b. Tahap Penilaian

Seluruh fase pengukran hasil kerja para manajer dengan ukuran-ukuran yang telah disepakati. Fase ini mencakup beberapa langkah pelaksanaan yaitu:

1. Permbandingan kinerja sebelumnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang diterapkan dalam standar
3. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

2.2.4 Kriteria Kinerja

Salah satu langkah untuk mempersiapkan penilaian kinerja adalah menentukan kritertia penilaian kinerja. Terdapat tiga macam tolak ukur yang bisa digunakan sebagai pengukur kinerja secara kuantitatif yaitu:

a. Kriteria tunggal , merupakan ukuran penelitian kinerja tunggal yang hanya menggunakan satu patokan .Sebagai contoh volume produksi bagi manajer produksi.Kelemahan dari kriteria tunggal ini adalah pengabaian ukuran kinerja lainnya seperti biaya produksi dan mutu produksi
b. Kriteria beragam merupakan ukuran penilaian kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran . Tujuan penggunaan kriteria beragam adalah agar manajer divisi mengarahkan kinerjanya pada berbagai ukuran seperti pangsa pasar, pengembangan karyawan, tanggung jawab masyarakat dan sebagainya masing – masing diberi ukuran terpisah.
c. Kriteria gabungan yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan metode penilaian gabungan antara beberapa ukuran seperti profitaiitas dan pangsa pasar untuk manajer pemasaran.

2.2.5 Penerapan Sistem Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja bukanlah mencari –cari kesalahan pada karyawan lalu memberikan sanksi, akan tetapi lebih ke pemberian motivasi agar para karyawan dapat melakukan pekerjaanya dengan tepat. Tiap –tiap system penilaian memiliki sifat tersendiri, yang paling utama adalah kecocokan system dengan organisasinnya, antara manajer dan juga karyawannya serta bagaimana agar system tersebut dapat iterima dan menyebar luas di dalam organisasi.

a. Penilaian kinerja yang sederhana

Alangkah baiknya system penilaian kerja yang digunakan lebih dulu dibuat semudah dan sesederhana mungkin agar bisa diterima dan diterapkan oleh para karyawan dan manajer, yang dijadikam pertimbangan adalah apaka system tersebut cocok digunakan dalam organisasi tersebut.

b. Unsur – unsur penilaian yang baik

Menurut Kaya (2004:70) dalam menerapkan ataupun mengubah unsur unsur yang dipakai alam melakukan analisa kinerja, sebaiknya para manajer mempertahankan hal hal berikut ini:

1. Kriteria penlaian yang diuta haruslah fleksibel, karena salah satu unsur belum tentu cocok atau sama hasilnya apabila dipakai pada semua kasus.
2. Manajer harus mampu bekerja sama dengan karyawan yang menjadi bawahannya dalam memuat dan mengembangkan tujuan, manajer dan karyawan harus bisa bekerjasama.
3. Tujuan dan standar penelitian yang dibuat atau diterapkan haruslah jelas dan diterima secara menyeluruh oleh karyawan.
4. Pelaksanaan penilaian kinerja diusahakan jangan sampai menggangu waktu produktivitas para karyawan dan sebaiknya dilaksanakan secara serempak agar memudahkan penilaian dalam melakukan penilaian dan pengambilan keputusan.

2.3 Balanced Scorecard

Ketidakmampuan kinerja keuangan untuk dapat memberikan gambaran utuh mengenai adanya potensi organisasi, mendorong untuk mencari cara alternative pengukuran kinerja yang lain. Kekurangan alat ukur tersebut membuat Kaplan dan Norton (1996) untuk mengembangkan pengukuran kerja yang leih komprehensif yang kita kenal dengan "*balanced scorecard*". Menurut Rudianto (2006:327) balance scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk menilai kinerja ekskutif organisasi yang mencakup keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard dua kata Balanced yang berarti berimbang atau seimbang dan scorecard yang berarti kartu skor , konsep balanced scorecard berkembang mengikuti perkembangan implementasi konsep tersebut, balanced scorecard mengalami perkembangan menurut Mulyadi (2007:4).

- Balanced Scorecard sebagai perbaikan dari system pengukuran
- Balanced Scorecard sebagai kerangka perencanaan strategic
- Balanced Scorecard sebagai basis system terpadu pengelolaan kinerja personel

Dikembangkan pada 1993 oleh dua professor Harvard Business School,Kaplan dan Norton , terus menerus disempurnakan sampai dengan hari ini, balanced scorecard merupakan sebuah teknik evaluasi dan pengedalian strategi. Dinamakan Balanced Scorecard karena keyakinan mengenai kebutuhan perusahaan untuk Menyeimbangkan ukuran ukuran finansial yang seringkali

secara ekskudif digunakan dalam evaluasi dan pengendalian strategi dengan berbagai ukuran nonfinansial seperti kualitas produk dan layanan konsumen sebuah alance Scorecard yang efektif mencakup gabungan anatar tujuan strategis dan tujuan keuangan yang dipilih secara cermat dan disesuaikan dengan bisnis yang dijalankan perusahaan (Fred 2009:247)

1. Pengembangan konsep Balanced Scorecard yang diuat oleh Robert,Kaplan dan David Norton mensponsori studi " Evalusasi Kinerja Organisasi Masa Depan " Hasil penelitian ini dipulikasikan dalam Harvard Business Review dengan judul Balaced Scorecard Promoting Performance Measurement " hasil penelitian menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja calon eksekutif diperlukan evaluasi yang komprehensif dari empat aspek Keuangan,pelanggan,proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, ukuran ini dinamakan Balanced Scorecard dan diniai cukup komprehensif untuk memotivasi para eksekutif dan merealisasikan keempat sudut pandang tersebut , sehingga finansial yang diwujudkan oleh perusahaan dapat berkelajutan. Berdasarkan pendekatan Balanced Scorecard kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif haruslah hasil pencapaian kinerja dalam memenuhi kebutuhan pelanggan,penerapan proses yang produktif dan hemat biaya dan atau pembentuakan kepribadian yang produktif dan berdedikasi.
2. Defenisi Balanced Scorecard Menurut Rudianto (2006 :327) balanced scorecard adalah alat manajemen modern yang digunakan untuk

mengevaluasi kinerja eksekutif organisasi , termasuk keuangan,pelanggan,proses bisnis , pembelajaran dan pertumbuhan menurut mardi (2006 :36) balanced scorecard merupakan salah satu jenis scorecard yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan mempertimbangkan keseimbangan antara finansial dan non finansial jangka pendek dan jangka panjang dan prodk faktor internal dan eksternal Balanced scorecar memeri para eksekutif kerangka kerja komrehensif yang dapat menguah visi dan strategi organisasi menjadi serangkaian indicator kinerja yang terpadu , alanced scorecard menerjemahkan visi dan strategi ke dalam erbagai tujuan dan ukuran.sasaran dan ukuran ini memiliki empat perspektif (Kaplan dan Norton 2000:22)

a. Perspektif keuangan
b. Perspektif pelanggan
c. Perspektif proses bisnis internal
d. Perspektif tentang pembelajaran dan pertumbuhaan

Empat tampilan scorecard memberikan keseimangan antara tujuan jangkah pendek dan jangka panjang dan antara hasil yang diharpakan dan faktor yang mendorong hasil ini. Menurut Kaplan dan Norton (2000:9) organisasi menggunakan poin-poin penting yang diukur dengan scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting.

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
b. Komunikasikan dan hubungkan berbagai tujuan dan ukuran strategis

c. Rencanakan,tetapkan tujuan dan sesuaikan rencana strategis
d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Balanced Scorecard menggunakan dua metode untuk mengukur kinerja yaitu metode keuangan dan metode non keuangan yang terbagi menjadi empat aspek yaitu:

a. Perspektif Keuangan (Financial)

Sasaran keuangan adalah focus sasaran dan metric dalam semua perspektif scorecard lainnya. Scorecard harus menggambarkan strategi organisasi dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang dan kemudia menghubungkannya dengan urutan tindakan yang harus diambil dalam kaitannya dengan proses keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan karyawan serta system yang menghasilakan jangka panjang tujuan keuangan jangka panjang, kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan. Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan tiga tahap perkembangan industri:

1. Bertumbuh (Growth)

Produk dan layanan yang dihasilkan oleh organisasi yang tumbuh di awal siklus hidup organisasi memiliki potensi pertumbuhan, untuk memnafaatkan potensi ini,mereka harus menginvestasikan seuber daya yang signifikan dalam mengembangkan dan meningkatkan produk layanan baru membangun dan memperluas fasilitas produksi mmbangun kapasitas produksi untuk beriventasi dala system,infrastruktur dan jaringan distriusi yang mendukung hubungan global serta memelihara dan mengembangkan hubungan yang erat dengan

pelanggan.perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkn mengalami arus kas negative dan pengembalian invetasi yang rendah, tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam fase pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan dari berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

2. Bertahan (Sustain)

Sebagian besar unit bisnis dalam tahap kelangsungan hidup menetapkan tujuan keuangan yang berkaitan dengan profitabilitas.anda dapat menggunakan indicator yang terkait dengan laba akuntansi (seperti laba operasi dan margin laba kotor) untuk menyatakan tujuan ini metric yang digunakan dalam unit bisns, seperti laba atas investasi laba atas asset bersih, dan margin laba, adalah contoh metric yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis.

3. Menuai (Harvest)

Beberapa unit bisnis akan mencapai kematangan dalam siklus hidupnya sebuah tahap dimana perusahaan berharap untuk “memanen”investasi yang dilakuakan dalam dua tahap pertama.perusahaan tidak lagi perlu berinvestasi cukup besar untuk memelihara peralatan dan fungsi tanpa harus memperluas atau membangun fungsi baru, tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan arus kas kembali pada tahap panen adalah untuk menghemat arus kas operasi (sebelum deprisiasi) dan berbagai kebutuhan model kerja.

b. Perspektif Pelanggan (Custommer)

Dari perspektif pelanggan, organisasi dapat mengindetifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan diimpor. Segementasi pasar adalah sumber dan itu akan enajdi bagian integral dari tujuan keuangan organisasi. Dari perspektif pelanggan, organisasi juga dapat menyelaraskan metric pelanggan yang penting seperti kepuasan, lotalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas) dengan pelanggan dan segmen pasar. Organisasi yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan pesaing untuk menyerang dengan menyediakan produk dan layanan yang lebih sesuai dengan preferensu pelanggan. Akibatnya banyak oragnisasi saat ini mengalihkan focus mereka dari luar ke palanggan. Mendapatkan pelanggan baru adalah proses manajemen pelanggan yang paling sulit dan mahal.organisasi harus mengkomunikasikan nilai yang diberikan oleh organisasi seperti:

- Harga
- Kulitas
- Ketersediaan
- Layanan
- Kemitraan
- Citra

Faktor faktor yang memiliki nilai lebih tinggi daripada loyalitas pelanggan adalah (Mulyadi, 2007:427).

a. Customer commitment adalah ketersediaan pelanggan untuk menceritakan kepada pihak lain tentang kepuasannya atas produk dan jasa yang dihasilkan oleh organsasi.

b. Customer apostle adalah pelanggan yang memiliki komitmen sangat tinggi sehingga rekomendasinya kepada pihak lain memilik kekuatan/pengaruh luar biasa

c. Customer owner adalah sikap pelanggan yang merasa memiliki produk dan jasa yang dihasilakan oleh perusahaan.pelanggan berpartisipasi aktif dalam pendesaignan produk baru dan memebrikan rekomendasi untuk peningkatan layanan.

Dari perspektif ini, biasanya mencakup beberapa indicator kunci keberhasilan perusahaan dala strategi yang dikembangkan dan diterapkan dengan baik. Untuk semua jenis perusahaan, kelompok ukuran pelanggan utama biasanya sama. Menurut Kaplan dan Norton (2000:59-63) kelompok pengukuran ini mencakup ukuran berikut:

a. Pangsa pasar: menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis I pasar tertentu dalam bentuk jumlah pelanggan uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual

b. Retensi pelanggan: Mengukur tingkat dimana organisasi dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen

c. Akuisisi pelanggan: Mengukur kebrhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru

d. Kepuasan pelanggan: menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu didalam proporsinilai

e. Profitabilitas pelanggan: Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memnuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

c. Perspektif Bisnis Internal

Dari perspektif ini, manajer telah mengindentifikasikan berbagai proses yang penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya menetapkan tujuan dan metric untuk perspektif keuangan dan pelanggan setelah mentapkan tuuan dan metric.melalui urutan ini, perusahaan dapat memfokuskan pengukuran proses bisnis internal pada proses yang akan mendorong pencapaian bagi palanggan dan pemegang saham. Proses penetapan tujuan perspektif proses bisnis internal menjelaskan perbedaan yang signifikan antara balanced scorecard dan system evaluasi kinerja tradisional,dalam evaluasi kinerja tradisional,perspektif proses bisnis internal berfokus pada proses bisnis yang ada, sedangkan balanced scorecard berfokus pada identifikasi proses baru (proses inovatif) yang dikendalikan perusahaan untuk memenuhi pelanggan dan tujuan keuangannya .

Setiap perusahaan memiliki proses khusus menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan kinerja keuangan yang baik. Model bisnis internal terdiri dari tiga proses, yaitu:

1. Proses Inovasi

Menurut Mardi (2006:42), terdapat perbedaan antara traditional performance appraisai dan balanced scorecard, terutama pada dua aspek. Pertama

sejauh menyangkut proses bisnis internal, metode tradisiona ditunjukkan untuk memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada, sedangkan metode balance scorecard biasanya akan menentukan rantai nilai proses internal lengkap yang imulai dengan proses menentukan kebutuhan pelanggan saat ini.

Pengembangan solusi baru ke depan dapat berupa penciptaan produk atau layanan baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen, penyampaian produk atau jasa kepada konsumen, dan terkahir diakhiri dengan layanan purna jual, kedua balance scorecard menyatukan proses inovasi. Metode tradisional berfokus pada proses penyediaan barang dan jasa kepada pelanggan saat ini.

Beberapa perusahaan yang menempatkan penelitian pengembangan alam ranatai nilai (value chain) hanya sebagai penunjang proses, bukan sebagai elemen utama dalam proses penciptaan nilai. Menurut Carnival (2006:44) penelitian adalah proses internal utama. Pentingnya proses inovasi telah mengubah pandangan baha proses penelitian, desain, dan pengembangan merupakan bagian intgera dari proses bisnis internal.

Dalam proses inovasi, departemen bisnis memeriksa kebuthan pelanggan yang berkembang atau bersembunyi, dan kemuadia menciptakan produk dan layanan yang memenuh kebutuhan ini.Untuk memperoleh keuunggulan kompetitif perusaaan harus terus melakukan inovasi untuk menciptakan produk, layanan, dan proses baru. Inovasi berhasil akan menorong akuisisi pelangan abru dan pertumbuhan pelanggan, serta meningkatkan keuantungan dan loyalitas pelanggan. Tanpa inovasi, nilai yang diberikan perusahaan kepada pelanggan pada akhirnya akan ditiru oleh pesaing, sehingga perusahaan hanya mengandalkan

harga sebagai satu satunya dasar persaingan. Proses inovasi dibagi mnejadi empat tahap

1. Pengindentifikasian peluang untuk produk dan jasa baru
2. Pengelolaan portofolio riset dan pengebangan
3. Pendesaignan dan pengembangan produk dan jasa baru
4. Peluncuran produk dan jasa baru kepasar

2. Proses Operasi

Proses operasi adalah geombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan.ini dimulai dari menerima pesanan pelanggan dan diakhri dengan menyediakan produk atau layanan kepada pelanggan.Prosesnya berfokus pada penyediaan produk dan layanan kepada pelanggn yang ada secara efektif, konsisten, dan tepat waktu.

3. Proses Layanan Purna Jual

Layanan purna jual meliputi aktivitas garansi dan perbaikan, penggantian produk cacat untuk dikembalikan, dan proses pembayaran (seperti pengelolaan kartu kredit) .perusahaan yang berusaha memenuhi harapan pelanggan target mereka dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan mamasukkan beberapa metric waktu, kualitas dan biaya.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Upaya peningkatan kinerja perusahaan diawali dengan pembelajaran dan pertumbuhan terutama dari sisi sumber adya manusia yang akan meningkatkan kapabilitas pekerja perusahaan.kemampuan sumber daya manusia ini diharapkan

dapat meningkatkan proses bisnis internal. Menurut Kaplan dan Norton (1996), organisasi yang ingin berubah secara dramatis perlu menginvestasikan kembali seumber daya manusia , besar kecilnya kebutuhan re-sklii tergantung actual dari sumber daya actual dan permintaan yang dibuhtuhkan, jika permintaan untuk pelatihan uang renda, pendidikan dan pelatihan normal akan tercakup. Untuk organisasi yang perlu mengubah sumber daya manusis utama untuk mengembangkan tindakan baru, pendidikan dan pelatihan normal tidak akan disertakan, dan bahkan mungkin perlu dilatih ulang.

Sasaran dari perspektif pembelajran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktu yang dapat mencapai tujuan ambisius dari ketiga perspektif lainnya. Sasaran dari perspektif pembelajran dan pertumbuhan adalah untuk menghasilkan pendorong kinerja tertentu dalam tiga perspektif. Balanced Scorecard menenkankan pentingnya invetasi di masa depan, tidak hanya di area invetasi tradisional,seperti peralatan baru, penelitian, dan pengebangan produk baruuntuk mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang ambisius,perusahaan juga harus berinvestasi dalam infrastruktur seperti pekerja,system,dan prosedur.

Balanced Scorecard mengungkapkan tida kategori utama dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. **Kapabilitas Karyawan**
   a. **Mengukur Kepuasan Karyawan**

Tujuan drai kepuasan karyawan adalah bahwa sebagian besar saat ini percaya bahwa sebagian besar perusahaan saat ini percaya bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan sangat penting.karyawan yang puas merupakan prasyarat untuk meningkatakn produktivitas,pemahaman,kualitas dan layanan pelanggan , bagi banyak perussahaan jasa,semngat kerja karyawan sangat penting karena perusahaan –perusahaan ini biasnaya memiliki karyawan dengan gaji dan keterampilan terendah yang berinteraksi langsung dengan pelanggan.

Menurut Mardi (2006:40) beberapa faktor penting untuk mengukur kepuasan karyawan antara lain : partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan,penghargaan atas pekerjaa yang baik,memperoleh informasi yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik,secara aktif mendorong inovasi dan inisiatif ,karyawan.derajat dorongan fungsi dan ukuran penting lainnya berupa kepuasan karyawan terhadap seluruh perusahaan .

b. Mengukur Retensi Karyawan

Tingkat retensi karyawan biasanya diukur dengan persentase pekerja yang berhenti.tujuan mempertahankan karyawan adala mempertahankan sebanyak mungkin karyawan yang diminati perusahaan.teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan melakukan investasi jangka panjang pada karyawannya sehingga apabila ada pekerja yang tidak sesuai dengan keiinginan perusahaan maka akan menyebabkan perusahaan kehilangan modal intelektual.Karyawan yang bekerja lama dan serta pada penerpan nilai-nilai perusahaan.memahami berbagai proses organisasi,an berharap peka terhadap kebutuhan pelanggan.

c. Mengukur Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah ukuran hasil,ukuran dampak keseluruhan dari peningkatan moral dan keteramplan pekerja,inovasi ,proses internal,dan kepuasan pelanggan.tujuannya adalah untuk membangdingkan output yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan output tersebut.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Untuk mencapai tujuan pelanggan dan tujuan yang luas dalam proses bisnis internal, motivasi dan keahlian karyawan mungkin diperlukan. Tapi ini tidak cukup, jika anda ingin karyawan berperan dalam lingkungan kompetitif lingkungan bisnis saat ini , anda memerlukan banyak informasi tentang pelanggan,proses internal,dan konsekuensi keuangan dari keputusan perusahaan.

Pekerja garis depan perlu diberikan informasi yang akurat dan tepat waktu tentang hubungan yang ada antara perusahaan dan pelanggan. Staf lini depan juga harus diber tau tentang segmen pasar pelanggan sehingga mereka dapat menentukan berapa banyak upaya yang harus dilakukan, tidak hanya untuk memenuhi hubungan atau transaksi pelanggan saat ini dengan perusahaan, tetapi juga untuk meneliti dan mencoba memenuhi kebutuhan pelanggan yang muncul.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Sekalipun teknisi terampil memiliki akses ke sejumlah besar infomrasijika mereka tidak memiliki motivasi untuk bertindak demi kepentingan terbaik

perusahaan,atau jka mereka tidak diberi kebebasan untuk membuat dan membuat keputusan,mereka tidak akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Diputuskan Menurut Kaplan dan Norton 2000:118-123 motivasi kerja karyawan dapat diukur dengan metode berikut:

a. Ukuran saran yang diberikan dan dilaksanakan

Adanya para pekerja yang termotivasidan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara.Sebuah ukuran yang sederanan,dan anyak digunakan,adalah banyaknya saran yang dierikan per pekerja . Ukuran ini mengukur partisipasi pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

b. Ukuran peningkatan

Hasil yang nyata dari dilaksanakannya saran para pekerja tidak anya terbatas pada penghematan pengeluaran perusahaan.berbagi peningkatan lain juga dapat dihasilkan.misalnya dalam mutu, waktu, atau kinerja, untuk proses internal dan pelanggan yang spesifik. Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam prosses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan atau perorangan.ukuran ini memberi indikaso bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

c. Ukuran keselarasan perorangan dan perorangan

Faktor pendorong kinerja keselarasan perorangan dan perusahaan berfokus kepada apakah setiap departemen dan pekerja perusahaan telah

menyelaraskan tujuan mereka dengan tujuan perusahaan yang dinyatakan dalam Balanced Scorecard. Sebuah perusahaan menjelaskan suatu proses yang terus berkembang di perusahaanya. Ukuran keselarasan perusahaan adalah persentase unit bisnis yang telah berhasil menyelesaikan proses penyelarasan.

d. Ukuran tim kerja

Perusahaan saat ini menyadari bahwa memenuhi sasaran yang ambisius untuk pelanggan dan pemegang saham memerlukan proses bisnis internal yang istimewa.para manajer sering kali percaya bahwa sasaran yang luas dalam kinerja proses bisnis internal tidak dapat dicapai hanya melalui para pekerja yang bekerja lebih keras,lebih pintar,dan lebih terinformasi,tetapi bekerja sendiri-sendiri.perusahaan mengkehendak agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinera tim.

4. Implentasi Konsep Blanced Scorecard

Tujuan perusahaan yang mencoba menerapkan konsep Balanced Scorecard adalah untuk meningkatkan kinerja keuangan perusaaan dan mempengaruhi perubahan budaya perusahaan. Balanced Scorecard pada dasarnya sama dngan praktik manajemen tradisional yang terakhir berorientasi pada pelanggan dan efisien dalam proses produk, tetapi perbedaanya adalah bahwa balanced scorecard menyediakan cara untuk mengukur dan memantau semua faktor yang terkait dengan kerangka pengembangan perusahaan ini terus menerus.

Selain itu balanced scorecard akan membatu perusahaan menyelaraskan tujuannya dengan strategi yang akan diterapkankarena balance scorecard menghilangkan berbagai strategi dengan membantu karyawan memahami bagaimana perannya meningktatkan keseluruhan perusahaan kinerja. Matsonn percaya bahawa salah satu kunci keberhasilan implemetansi balanced scorecard adalah dukungan penuh dari setiap manajemen dalam organisasi.

Balanced Scorecard tidak hanya berfungsi sebagai laporan, tetapi harus benar-benar mencermnkan strategi dan visi organisasi perusahaan.Balanced Scorecard dapat dilihat sebagai alat untuk terus mengkomunikasikan strategi dan visi organisasi perusahaan. Langkah-langkah yang dapat diterapkan dalam balanced scorecard antara lain (Monika 2000:31)

a. Memperoleh kesepakatan dan komitmen bersama antara pihak manajemen puncak perusahaan.
b. Mendesaign sebuah model (kerangka) balanced scorecard yang memungkinkan perusahaan untuk menentukan beberapa faktor penentu seperti tujuan strategic dan perspektifbisnis.
c. Mengembangkan suatu program pendekaan yang paling tepat digunakan oleh perusahan sehinggan balanced scorecard bagian dari kultur organisasi yang bersangkutan.banyak perusahaan sudah mulai menggunakan software computer dalam menentukan elemen-elemen scorecard dan mengotomatisasikan pendistribusian data ke dalam scorecard,data data

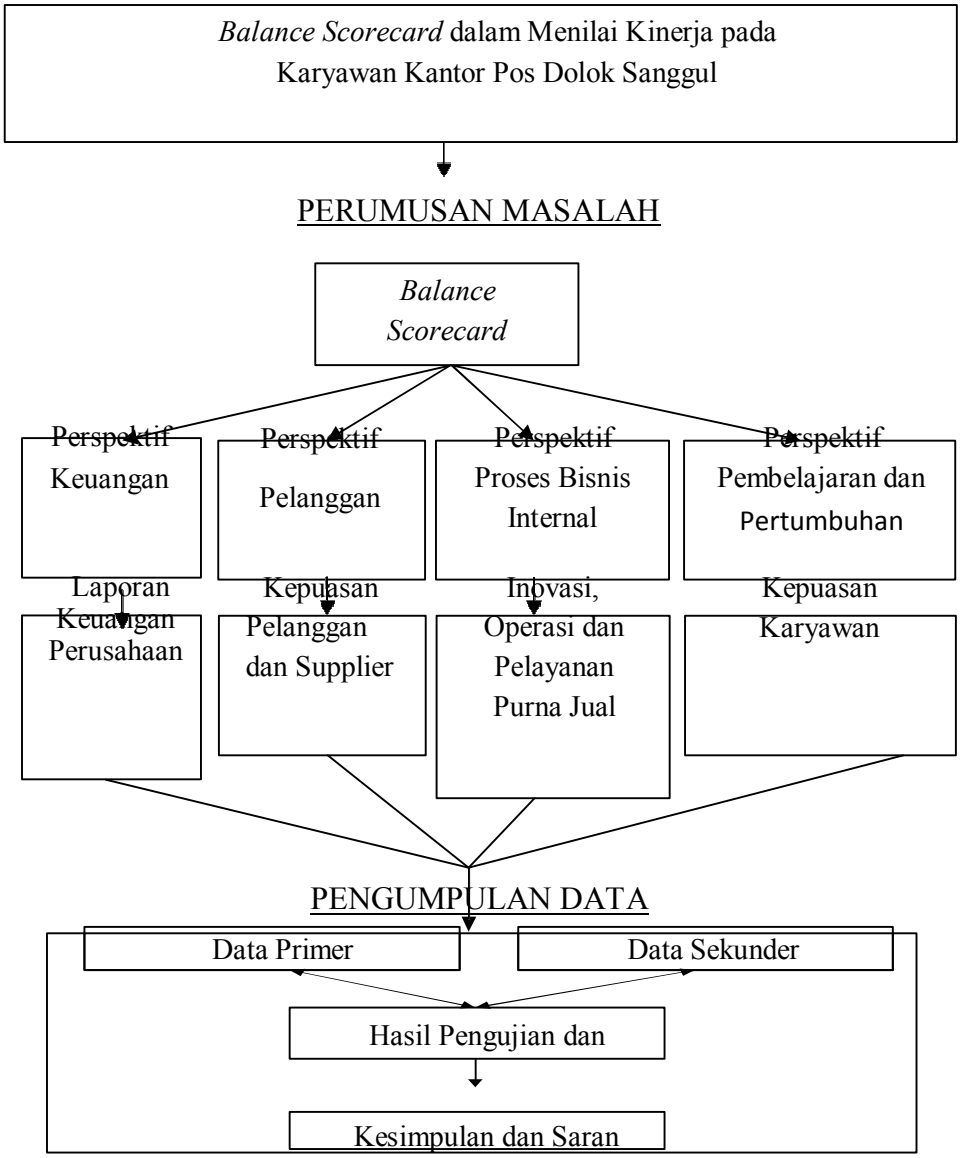
scorecard yang berwujud angka-angka pengukuran tersebut.akan direview dalam periode ke periode secara terus menerus.

Menurut Monica (2000:32) dalam penerapan balanced scorecard akan banyak masalah yang timbul dalam system manajemen, antara lain:

a. Desaign scorecard yang baik pada dasarnya adalah desaign yang mencerminkan tujuan strategic organisasi.tetapi dalam prakteknya masih banyak perusahaan yang tidak dapat merumuskan strateginya dan memiliki strategi yang akan menyulitkan desaign scorecard yang sesuai dengan tujuan strategic perusahan yang ingin dicapai.
b. Banyaknya alat ukur yang dikembangkan oleh perusahan tidak menjadu masalah yang terpenting adalah bagaimana alat ukur yang ada bisa mencakp keseluruhan strategi perusahaan terutama dapat menjangkau perspektif penignkatan kinerja secara luas dengan pengukuran minimal
c. Layak atau tidaknya scorecard yang dibetuk oleh perusahan akan tergantung pada nilai dan orientasi strategi perusahaan yang bersangkutan
d. Dalam prakteknya,sangat sult mengganti system manajemen yang lama dengan konsep balanced scorecard.tetapi perusahaan diharapkan mampu melakukanyya apabila dirasa system manajemen yang lama sudah tidak bisa mendukung tujuan organisasi selama ini.jika memungkinkan dalam menerapkan konsep Balanced Scorecard dapat menggabungkan antara system yang masih relevan dengan pencapaian tujuan organisasi dengan konsep balanced scorecard.

2.4 Kerangka Pikir dan Hipotesis

Untuk lebih memahami kerangka dan alur berpikir penelitian tentang penilaian kinerja Kantor Pos dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat dilihat dalam gambar bagan berikut ini :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian kualitatif. Penelitian ini tidak menggunakan rumus-rumus statistik, baik dalam mengumpulkan data maupun dalam memberikan penafsiran terhadap hasilnya (Azwar, 2005: 7). Untuk itu, data yang dihasilkan lebih berupa data deskriptif yaitu menggambarkan secara sistematik dan akurat tentang karakteristik bidang atau bagian tertentu.

Dilihat dari tempat penulis melakukan penelitian, jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) yang bersifat deskriptif artinya data-data yang terkumpul dalam penelitian ini hanya berbentuk kalimat tentang gambaran objek penelitian dan bukan berbentuk angka-angka statistik, kalaupun angka-angka, sifatnya hanya sebagai penunjang. Data yang diperoleh meliputi transkip interview, catatan lapangan, foto, dokumen pribadi dan lain- lain yang menggambarkan bagaimana Penilaian Kinerja Karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul dengan Menggunakan *Metode Balance Scorecard*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Oleh karena itu, penelitian ini disebut penelitian desktriptif kualitatif (Danin, 2002: 51) .

3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini akan dilaksanakan di Kantor Pos Dolok Sanggul yang terletak dijalan merdeka Dolok Sanggul.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini sendiri merupakan seluruh karyawan yang bekerja di Kantor Pos Dolok Sanggul. Sedangkan untuk sampel dari penelitian ini sendiri mengambil dari beberapa karyawan yang bekerja di Kantor Pos Dolok Sanggul. Jumah sampel yang digunakan dalam penelitian adalah 50 orang.

3.4 Ruang Lingkup dan Fokus Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Pos Dolok Sanggul pemilihan tempat ini dilakukan denga sengaja dan dipertimbangkan oleh peneliti, sedangkan focus dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana pengaruh penerapan BSC dalam menilai dan meningkatkan semangat kinerja pada karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul.

3.5 Jenis dan Sumber Data

a. Jenis Data

   a. Data Kualitatif yaitu sumber data berupa informasi,lisan maupun tertulis atau data yang berupa keterangan-keterangan, data data yang berupa keterangan ini menyangkut informasi mengenai pengelolaan pada Kantor Pos Dolok Sanggul.

   b. Data Kuantitatif yaitu data yang mampu disuguhkan dalam bentuk angka –angka yang mempunyai relevansi dalam penelitian ini.

b. Sumber data

Arikunto (2013:172) menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan sumber data dalam penelitian subjek dari mana data dapat diperoleh.penelitian yang menggunakan kuisioner atau wawancara dalam pengumpulan datanta,maka sumber data disebut responden,responden merupakan orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan peneliti,baik tertulis maupun lisan.

a. Data Primer adalah data yang diperoleh langsung oleh penulis dari responden yang ada dilokasi penelitian.data tersebut diperoleh dari hasil wawancara dan diskusi dengan atasan karyawan serta dari hasil pengisian kuisioner yang dilakukan oleh peneliti kepada karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul.
b. Data Sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah berupa dokumen perusahaan atau organisasi dan publikasi yang dikumpulkan oleh pihak atau instansi lain.data sekunder dalam penelitian ini meliputi perusahaan, struktur organisasi dan data yang diperoleh dari hasil pengelolaan buku, teori-teori dan literature yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data untuk penelitian ini adalah dengan menggunakan cara sebagai berikut:

1. Daftar pertanyaan (questioner) yaitu pengumpulan data dengan cara mengajukan pertanyaan yang tersusun secara sistematis untuk diisi oleh karyawan secara objektif.

2. Wawancara (interview) yaitu mengadakan Tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan penelitian.
3. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan data dan informasi dari buku buku, tulisan ilmiah, internet dan literature lainnya yang memiliki relevansi dengan penelitian.

3.7 Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis Kualitatif yaitu menganalisis data dengan analisis nonstatistik atau teknik deskripsi analisis yang digunakan untuk menganalisis dari gambaran atau kenyataan-kenyataan yang diperoleh dari hasil penelitian mengenai penilaian kinerja karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul dengan menggunakan metode *balance scorecard.*. Penelitian ini menggunakan metode berfikir induktif yaitu proses logika yang berangkat dari data empirik melalui observasi menuju kepada teori. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis analisis yaitu analisis interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Hubermen dan analisis dengan metode *balance scorecard.*

1. Analisis Interaktif

Analisis data dilakukan di lapangan maupun setelah data dikumpulkan. Data yang sudah dikumpulkan kemudian diolah agar sistematis. Olahan dimulai dari hasil wawancara, mengedit, mengklasifikasikan, mereduksi, menyajikan data, dan menyimpulkan data. Proses analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan strategi yang dikembangkan oleh Miles dan

Hubermen yang lebih dikenal dengan strategi interaktif. Menurut Hubermen (1992: 16) analisis interaktif ini terdiri dari tiga komponen utama yaitu: reduksi data, penyajian data, dan perbaikan kesimpulan yang dilakukan dalam bentuk interaktif dengan proses pengumpulan data sebagai suatu siklus. Menurut Menurut Hubermen (1992: 16-21) ketiga komponen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Sehingga peneliti memilih dan memfokuskan data yang relevan dengan permasalahan yang ada.

Jika dalam penelitian kualitatif terdapat data yang bersifat kuantitatif yaitu dalam bentuk angka-angka maka sebaiknya itu dipisahkan dari kata-katanya secara kontekstual, sehingga tidak mengurangi maknanya. Laporan-laporan juga perlu direduksi, yaitu dengan memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan fokus penelitian (Usman, 1995: 8).

Teknik ini digunakan untuk memilih data kasar di lapangan yang diperlukan dan data yang akan dibuang tentang penilaian kinerja karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul dengan menggunakan metode *balance scorecard.*

b. Penyajian Data/*Display Data*

Sajian data adalah sekumpulan informasi tersusun yang memungkinkan

adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian ada data adalah pemaparan data-data yang telah direduksi terkait dengan objek penelitian atau permasalah dalam skripsi ini sesuai dengan kondisi nyata di lapangan.

Mendisplay data ialah menyajikan data yang dilakukan dalam bentuk tabel, *grafik, phie chard, pictogram* dan sejenisnya. Melalui penyajian data tersebut, maka data terorganisir, tersusun dalam pola hubungan, sehingga akan semakin mudah. Yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif(Sugiyono, 2008: 341).

Dalam penyajian data, penulis mendiskripsikan penilaian kinerja karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

c. Penarikan Kesimpulan

Langkah ketiga adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya (Sugiyono, 2008: 345).

Kegiatan mencari arti benda-benda, mencatat ketaraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat dan preposisi kemudian mengikat lebih rinci serta mengakar dengan kuat.

Menurut Miles dan Hubermen, penarikan kesimpulan bisa berarti

tinjauan ulang pada catatan lapangan yang dilakukan secara seksama dan makan tenaga dengan peninjauan kembali serta tukar pikiran di antara teman sejawat untuk mengembangkan kesepakatan *inter-subyektif* atau juga merupakan upaya yang luas untuk menempatkan salinan suatu temuan dalam seperangkat data yang lain.

Jadi dalam strategi analisis ini, data yang terkumpul direduksi berupa pokok-pokok temuan penelitian yang relefan dengan bahan penulisan dan selanjutnya disajikan secara naratif. Reduksi data dan penyajian data adalah dua komponen analisa yang dilakukan bersamaan dengan proses penyimpulan data, penyajian, dideskripsikan dan kemudian diberi pemaknaan dengan interpretasi logis. Dengan cara ini peran akhir dari analiss adalah untuk memperoleh sejumlah pemahaman terhadap makna kebijakan yang telah dilaksanakan khususnya terhadap penerimaan program.

Aktifitas ketiga komponen (reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan) berinteraksi sampai diperoleh suatu kesimpulan. Apabila kesimpulan kurang memadai karena ada kekurangan dalam reduksi dan sajian data, maka peneliti dapat menggalinya dalam *field n*ote. Jika di *file note* tidak ada atau malah kurang, maka melakukan pencarian data lagi di lapangan dan mencoba menginterpretasikan dengan fokus yang lebih terarah. Dengan demikian, aktifitas analisis dengan pengumpulan data merupakan siklus sampai peneliti selesai.

Langkah ini dimulai dengan mencapai pola, tema, hubungan, hal-hal yang sering timbul, yang mengarah pada penilaian kinerja karyawan Kantor

Pos Dolok Sanggul dengan menggunakan metode *balance scorecard* kemudian diakhiri dengan menarik kesimpulan sebagai hasil temuan lapangan. Kesimpulan yang pada awalnya masih sangat tentative, kabur, dan diragukan, maka dengan bertambahnya data, menjadi lebih *grounded.* Kegiatan ini merupakan proses memeriksa dan menguji kebenaran data yang telah dikumpulkan sehingga kesimpulan akhir didapat sesuai dengan rumusan masalah.

Simpulan ini merupakan proses *re-check* yang dilakukan selama penelitian dengan cara mencocokkan data dengan catatan-catatan yang telah dibuat peneliti dalam melakukan penarikan simpulan-simpulan awal. Karena pada dasarnya penarikan simpulan sementara dilakukan sejak awal pengumpulan data. Data yang telah diverifikasi, akan dijadikan landasan dalam melakukan penarikan simpulan.

Simpulan awal yang telah dirumuskan dicek kembali (verifikasi) pada catatan yang telah dibuat oleh peneliti dan selanjutnya menuju kearah simpulan yang mantap. Simpulan merupakan intisari dari hasil penelitian yang menggambarkan pendapat terakhir peneliti. Simpulan ini diharapkan memiliki relevansi sekaligus menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

2. Analisis dengan Metode *Balance Scorecard*.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis *Balanced Scorecard* dan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard*. Metode analisis *Balanced Scorecard* yaitu analisis perspektif keuangan, analisis

perspektif pelanggan, analisis perspektif proses bisnis internal, serta analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* menggunakan *rating scale.*

1) Analisis Keuangan

Analisis keuangan dalam penelitian ini menggunakan 3 (tiga) alat ukur yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas sebagai berikut:

a) Rasio Likuiditas

Dalam mengukur rasio likuiditas bisa menggunakan rumus :

current ratio : $\frac{\text{Aset lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\ \%$

Current assets merupakan pos-pos yang berumur satu tahun atau kurang, atau siklus operasi usaha normal yang lebih besar. *Current liabilities* merupakan kewajiban pembayaran dalam satu tahun atau siklus operasi yang normal dalam usaha.

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini :

Tabel 3.1
Kriteria Hasil Penghitungan Rasio Likuditas

No.	Skor	Kriteria
1	0,00-0,99	Tidak Baik
2	1,00-1,24	Kurang Baik
3	1,25-1,49	Cukup Baik
4	1,50-1,74	Baik
5	1,75-2,50	Sangat Baik

*b)*Rasio *Solvabilitas*

Dalam mengukur rasio *leverage* bisa menggunakan rumus :

debt to total assets ratio : $\frac{\text{[illegible]}}{\text{[illegible]}} \times 100\ \%$

Total hutang disini meliputi hutang jangka panjang maupun jangka pendek. Begitu pula total aset yang digunakan dalam perhitungan debt to asset ratio mencakup aset lancar dan aset tetap. Hasil dari debt to asset ratio biasanya berupa prosentase sehingga perlu dikalikan 100 % setelah pembagiannya.

Penilaian atas DER sendiri terbagi atas tiga golongan yaitu sebagai berikut:

a) Bila hasil debt to assets ratio kurang dari 0,5 kali artinya aset perusahaan dibiayai dari ekuitas atau modal sendiri.
b) Jika hasil debt to assets ratio lebih besar dari 0,5 kali artinya aset perusahaan dibiayai dari hutang.
c) Apabila hasil debt to assets ratio adalah 0,6-0,7 kali maka dikatakan normal. Walaupun begitu hasil ini perlu dibandingkan dengan DER pada industri yang sama.

2) Rasio Rentabilitas

Rasio Rentabilitas (P*robability Ratio*) juga sering dikenal dengan istilah rasio profitabilitas adalah rasio untuk mengukur tingkat perolehan keuntungan dibandingkan penjualan atau aktiva. Rasio rentabilitas bisa menilai kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh laba yang berkaitan erat dengan kelangsungan perusahaan. Rasio rentabilitas berkaitan erat dengan kelangsungan

hidup perusahaan. Angka rentabilitas berupa angka laba sebelum atau sesudah pajak, laba investasi, pendapatan per saham, dan laba penjualan. Kondisi atau tingkat kesehatan perusahaan juga terlihat dari rasio ini sehingga tujuan laporan keuangan bisa tercapai. Rasio rentabilitas bisa diukur melalui rasio *net profit margin*, dengan rumus :

$$\frac{\text{[illegible]}}{\text{[illegible]}} \times 100\ \%$$

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 3.2
Kriteria Hasil Penghitungan Rasio Rentabilitas

No.	Skor	Kriteria
1	<1	Tidak Baik
2	1-5	Kurang Baik
3	5-10	Cukup Baik
4	10-15	Baik
5	>15	Sangat Baik

3) Analisis Pelanggan

Analisis pelangga dalam penelitian ini menggunakan 2 (dua) alat ukur yaitu pertumbuhan pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan sebagai berikut:

a. Pertumbuhan Pelanggan

Analisis kinerja koperasi dalam perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara mengukur tingkat pertumbuhan pelanggan rumus Pertumbuhan Pelanggan :

$$\frac{\text{[illegible]}}{\text{[illegible]}} \times 100\ \%$$

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 3.3
Kriteria Hasil Penghitungan Pertumbuhan Pelanggan

No.	Skor	Kriteria
1	<1	Tidak Puas
2	1-5	Kurang Puas
3	5-10	Cukup Puas
4	10-15	Puas
5	>15	Sangat Puas

4) Bisnis Internal

Penilaian kinerja karyawan dalam perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan dengan cara melihat sekumpulan aktivitas yang membuat dan membangun nilai margin atau nilai tambah dari suatu badan usaha. Nilai tambah yang dimaksud dapat melihat dan mendeskripsikan bidang usaha suatu badan usaha dari segi inovasi dan seberapa besar beroperasi bidang usaha yang dimiliki suatu badan usaha tersebut. Deskripsi tentang inovasi, operasi, dan motivasi dari bidang usaha BUMN yaitu Kantor Pos Dolok Sanggul selanjutnya disimpulkan masuk ke dalam salah satu dari 5 (lima) kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik.

5) Pertumbuhan dan Pembelajaran

Penilaian kinerja karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul dengan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat di lakukan dengan 2 (dua) cara yaitu *pertama* dengan mendeskripsikan Kapabilitas Pekerja, Kapabilitas Sistem

Informasi, Motivasi, kekuasaan, dan keselarasan selanjutnya disimpulkan masuk ke dalam salah satu dari 5 (lima) kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik. dan *kedua* dengan cara sebagai berikut:

a) Produktivitas karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan periode bersangkutan dengan laba operasional, dinyatakan dalam rupiah (Rp). Dengan rumus tingkat produktivitas karyawan :

$$\frac{\text{[illegible]}}{\text{[illegible]}} \times 100\ \%$$

Hasil penghitungan tersebut dilihat naik-turunnya produktifitas karyawan dari tahun 2020 sampai dengan tahun 2021 dan disimpulkan dengan progresif apabila setiap tahun selalu mengalami kenaikan, regresif apabila setiap tahun mengalami penurunan, stabil apabila tidak terjadi kenaikan signifikan setiap tahunnya, dan tidak stabil apabila terjadi kenaikan dan penurunan setiap tahunnya.

b) Retensi karyawan yaitu perbandingan antara jumlah karyawan dengan jumlah karyawan yang keluar, dinyatakan dalam persentase (%).

Dengan rumus tingkat Retensi karyawan :

$$\frac{\text{[illegible]}}{\text{[illegible]}} \times 100\ \%$$

Hasil penghitungan tersebut kemudian ditafsirkan dengan kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.4
Kriteria Hasil Penghitungan Retasi Karyawan

No.	Skor	Kriteria
1	>15,1%	Tidak Baik

2	10,1%-15%	Kurang Baik
3	5,1 %-10%	Cukup Baik
4	2,1%-5%	Baik
5	<2%	Sangat Baik

c) Kepuasan karyawan, diukur berdasarkan penilaian karyawan terhadap kemampuan koperasi memberikan kepuasan dalam bekerja berkaitan dengan kerja secara mental, ganjaran, kondisi kerja, rekan kerja dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Peneliti membagikan angket kepada 27 (dua puluh tujuh) pengurus dan karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul kemudian hasilnya dihitung dengan rumus:

$$\square = \frac{\square a \square a \square}{\square \square \square \square \square \square h \ \square \square \square a \square} = \frac{5-1}{5} = \frac{4}{\underline{5}} = 0{,}8$$

Dimana :

$\square$: Interval Kelas

Jarak : Nilai data tertinggi dikurangi nilai data terendah

Jumlah Kelas : Jumlah kategori yang ditentukan

Setelah dilakukan penghitungan dilakukan penafsiran berdasarkan kriteria berikut ini:

Tabel 3.5
Kriteria Hasil Penghitungan Kepuasaan Karyawan

No.	Nilai	Kriteria
1	0-1	Tidak Puas
2	1,1-2,5	Kurang Puas
3	2,6-5,0	Cukup Puas
4	5,1-7,5	Puas
5	7,6-10	Sangat Puas

Hasil penafsiran tersebut kemudian digeneralisasikan ke dalam kesimpulan umum berdasarkan rata-rata masing-masing hasil jawaban instrument pertanyaan.

Setelah dilakukan analisis interaktif dan dengan metode *balanced scorcard* selanjutnya disimpulkan secara umum penilaian kinerja karyawan Kantor Pos Dolok Sanggul masuk ke dalam salah satu dari 5 (lima) kategori yaitu tidak baik, kurang baik, cukup baik, baik, dan sangat baik.

3.8 Keabsahan Data Penelitian

Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif (Moleong, 2007:320). Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji, *credibility, transferability, dependability, dan confirmability* (Sugiyono, 2007:270).

Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah perlu dilakukan uji keabsahan data. Adapun uji keabsahan data yang dapat dilaksanakan.

1. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan

tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

a. Perpanjangan Pengamatan

Perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas/ kepercayaan data. Dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap.

Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan/benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri.

b. Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol/mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum.

Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu, dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan cara demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan smakin berkualitas.

c. Triangulasi

Wiliam Wiersma (1986) mengatakan triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu (Sugiyono, 2007:273).

1) Triangulasi Sumber

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data (Sugiyono, 2007:274).

2) Triangulasi Teknik

Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada

sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar (Sugiyono, 2007:274).

3) Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya (Sugiyono, 2007:274).

d. Analisis Kasus Negatif

Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti masih mendapatkan data-data yang bertentangan dengan data yang ditemukan, maka peneliti mungkin akan mengubah temuannya (Sugiyono, 2007:275).

e. Menggunakan Bahan Referensi

Yang dimaksud referensi adalah pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto- foto atau dokumen autentik, sehingga menjadi lebih dapat dipercaya (Sugiyono, 2007:275).

f. Mengadakan *Membercheck*

Tujuan *membercheck* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *membercheck* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam penulisan laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan (Sugiyono, 2007:276).

2. Transferability

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Validitas eksternal menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian ke populasi di mana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2007: 276).

Pertanyaan yang berkaitan dengan nilai transfer sampai saat ini masih dapat diterapkan/dipakai dalam situasi lain. Bagi peneliti nilai transfer sangat bergantung pada si pemakai, sehingga ketika penelitian dapat digunakan dalam konteks yang berbeda di situasi sosial yang berbeda validitas nilai transfer masih dapat dipertanggungjawabkan.

3. Dependability

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian apabila penelitian yang dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula.

Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Dengan cara auditor yang independen atau pembimbing yang independen mengaudit keseluruhan aktivitas yang dilakukan oleh peneliti dalam melakukan penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

4. Confirmability

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian bisa dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*.

Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.