

Lampiran 1. Pengolahan data statistik

Survei dilakukan kepada para karyawan di kantor pos pasar baru, dengan sampel sebanyak 50 karyawan. Kantor ini dipilih karena tidak hanya merupakan kantor cabang saja, melainkan pula terdapat karyawan kantor wilayah dan unit bisnis, yaitu pos prima, pos logistik, dan probis e-business. Sehingga sudah cukup heterogen dan mewakili berbagai unit kerja yang terdapat pada Pos Indonesia.

Selain itu, kuesioner juga disebarakan kepada para karyawan kantor pos seluruh Indonesia melalui e-mail. Namun, karena suatu dan lain hal, ternyata response rate dari e-mail sangat rendah, sementara kuesioner yang disebarakan pada kantor pos pasar baru memiliki response rate sebesar 100%.

Survei ini bertujuan untuk mengetahui beberapa hal sebagai berikut:

- Seberapa jauh kemampuan Pos Indonesia dalam menentukan sasaran perusahaan
- Keterkaitan antara pengukuran kinerja dengan strategi di mata pegawainya, serta pengertian karyawan akan pengukuran kinerja yang dimilikinya.
- Sejauh apa komunikasi implementasi balanced scorecard sudah diterima para pegawai

Penelitian menggunakan alat ukur berupa kuesioner, dengan penilaian 6 tingkat dengan norma sebagai berikut:

Tidak pernah	Sangat Jarang	Jarang	Sering	Hampir selalu	Selalu
1	2	3	4	5	6

Untuk mengukur variabel pertama, yaitu kemampuan perusahaan menentukan sasaran digunakan 5 pertanyaan. Variabel kedua menggunakan 5 pertanyaan. Sedangkan untuk variabel ketiga hanya menggunakan tiga pertanyaan. Untuk dua variabel pertama, pertanyaan menggunakan alat ukur yang digunakan oleh (Morgan, Levitt, & Malek, 2007). Penelitian dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai melalui e-mail untuk karyawan di luar kantor POS pasar baru. Selain itu, disebarakan pula 50 lembar kuesioner untuk

kantor POS pasar baru yang terdiri atas kantor wilpos IV (jakarta), kantor pos jakarta pusat, kantor pusat POS PRIMA, kantor pusat Admail, serta kantor pusat probis e-business. Berikut adalah hasil pengukuran reliabilitas dan validitas alat ukur yang digunakan:

5. 3. Uji reliabilitas.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,919	,921	13

Secara bersama-sama, ketiga pertanyaan tersebut sudah cukup reliable, karena memiliki cronbach's alpha sebesar 0,921, yaitu lebih besar dari 0,7.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A11	33,51	107,775	,574	,741	,916
A12	33,73	107,603	,641	,783	,913
A13	33,49	105,135	,819	,896	,906
A14	33,61	105,963	,722	,784	,910
A15	33,27	105,603	,710	,726	,910
A21	33,96	106,158	,817	,806	,907
A22	33,76	110,144	,631	,729	,913
A23	33,86	105,641	,837	,803	,906
A24	33,51	109,775	,617	,708	,914
A25	33,49	110,095	,506	,617	,919
A31	33,96	110,438	,549	,747	,917
A32	34,18	109,748	,653	,830	,913
A33	34,25	113,434	,474	,688	,919

Dari tabel di atas, terlihat bahwa masing-masing pertanyaan cukup reliable, karena nilai *corrected item-total correlation* memiliki nilai lebih besar dari 0,2.

Untuk masing-masing variabel, dilakukan pula uji reliabilitas sebagai berikut:

Variabel 1: **Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,929	,931	5

Di sini terlihat bahwa pertanyaan-pertanyaan pada variabel satu juga sudah reliable

Variabel 2: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,867	,873	5

Di sini juga terlihat bahwa pertanyaan-pertanyaan pada variabel dua juga sudah reliable

Variabel 3: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,898	,899	3

Karena cronbach's alpha untuk variabel tiga lebih besar dari 0,7 maka pertanyaan-pertanyaan pada variabel 3 juga sudah reliable.

5. 4. Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan teknik faktor analisis. Berikut adalah correlation matrix untuk keseluruhan pertanyaan:

		A11	A12	A13	A14	A15	A21	A22	A23	A24	A25	A31	A32	A33	
Correlation	A11	1,000													
	A12	,762	1,000												
	A13	,762	,809	1,000											
	A14	,786	,809	1,000	,858										
	A15	,622	,755	,858	1,000	,735									
	A21	,584	,610	,778	,735	1,000	,577								
	A22	,476	,453	,645	,553	,577	1,000	,648							
	A23	,418	,421	,497	,432	,414	,648	1,000	,566						
	A24	,433	,533	,667	,597	,555	,788	,566	1,000	,621					
	A25	,259	,449	,437	,466	,403	,520	,743	,621	1,000	,393				
	A31	,095	,169	,339	,333	,528	,628	,300	,581	,393	1,000	,399			
	A32	,162	,156	,362	,268	,309	,585	,282	,554	,303	,399	1,000	,826		
	A33	,250	,273	,412	,317	,371	,625	,339	,704	,374	,465	,826	1,000	,734	
	Sig. (1-tailed)	A11	,120	,078	,257	,181	,148	,444	,428	,513	,429	,263	,686	,734	1,000
		A12	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,001	,033	,253	,129	,039	,202
A13		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,118	,137	,026	,294	
A14		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,007	,005	,001	,034	
A15		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,008	,029	,012	,102	
A21		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,002	,000	,014	,004	,151	
A22		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	
A23		,001	,001	,000	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,016	,023	,008	,001	
A24		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
A25		,033	,000	,001	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,002	,015	,003	,001	
A31		,253	,118	,007	,008	,000	,000	,016	,000	,002	,000	,002	,000	,031	
A32		,129	,137	,005	,029	,014	,000	,023	,000	,015	,002	,000	,000	,000	
A33		,039	,026	,001	,012	,004	,000	,008	,000	,003	,000	,000	,000	,000	
		,202	,294	,034	,102	,151	,001	,001	,000	,001	,031	,000	,000	,000	

a. Determinant = 4,44E-006

Di sini terlihat adanya korelasi yang signifikan antara pertanyaan-pertanyaan untuk masing-masing variabel. Bahkan beberapa pertanyaan pada variabel satu dan dua juga menunjukkan adanya korelasi yang signifikan. Ini terjadi karena keduanya mengukur permasalahan yang sangat berkaitan erat, yaitu sasaran dan pengukuran kinerja.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,836
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	552,601
	df	78
	Sig.	,000

Di sini terlihat bahwa nilai KMO sudah lebih besar dari 0,7. Selain itu, nilai berdasarkan Bartlett's *test of sphericity*, nilai signifikan lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa seluruh pertanyaan berkorelasi. Dengan dua tes tersebut, berarti faktor analisis dapat dilakukan untuk alat ukur ini.

Communalities

	Initial	Extraction
A11	1,000	,733
A12	1,000	,806
A13	1,000	,919
A14	1,000	,795
A15	1,000	,709
A21	1,000	,758

A22	1,000	,847
A23	1,000	,794
A24	1,000	,857
A25	1,000	,415
A31	1,000	,838
A32	1,000	,880
A33	1,000	,698

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Dari nilai *communalities*, terlihat bahwa hampir semua pertanyaan dapat digunakan untuk analisa lebih lanjut. Hanya satu pertanyaan, yaitu pertanyaan A25, yang mengukur variabel 2 yang tidak dapat digunakan karena nilainya lebih kecil dari 0,5.

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6,794	52,261	52,261	6,794	52,261	52,261	4,293	33,019	33,019
2	2,212	17,012	69,273	2,212	17,012	69,273	3,598	27,680	60,699
3	1,042	8,014	77,286	1,042	8,014	77,286	2,156	16,587	77,286
4	,953	7,332	84,619						
5	,459	3,531	88,150						
6	,369	2,842	90,992						
7	,282	2,173	93,165						
8	,258	1,983	95,148						
9	,195	1,502	96,650						
10	,146	1,123	97,773						
11	,113	,867	98,640						
12	,106	,819	99,458						
13	,070	,542	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa jumlah faktor yang digunakan adalah 3 faktor, karena ada 3 faktor yang memiliki eigenvalue > 1. Selain itu, % nilai kumulatifnya juga lebih besar dari 60%.

Rotated Component Matrix(a)

	Component		
	1	2	3
A11	,849	,048	,098
A12	,868	,026	,227
A13	,900	,265	,196
A14	,844	,174	,229
A15	,781	,269	,163
A21	,470	,604	,415
A22	,289	,213	,847
A23	,475	,622	,427
A24	,232	,248	,861
A25	,220	,546	,262
A31	,117	,908	,013
A32	,191	,914	,091
A33	-,062	,779	,295

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 5 iterations.

Dari tabel di atas, terlihat bahwa untuk variabel satu, yaitu kemampuan perusahaan menentukan sasaran dapat digunakan seluruh pertanyaan, demikian pula dengan variabel 3, yaitu sosialisasi proyek balanced scorecard, karena semuanya dapat disatukan ke dalam faktor. Sementara untuk variabel 2, tidak dapat digunakan semuanya, karena pertanyaan A25 tidak memenuhi komunaliti, sementara pertanyaan A21 dan A23 lebih cocok jika disandingkan dengan pertanyaan-pertanyaan di variabel 3. Oleh karena itu, dalam pengolahan selanjutnya, untuk pertanyaan A22 dan A24 digunakan untuk mengukur pengertian karyawan akan pengukuran kinerja yang dimilikinya. Sementara untuk pertanyaan A21 dan A23 akan digunakan untuk mengukur variabel yang berbeda, yaitu keterkaitan pengukuran kinerja dengan strategi perusahaan. Pengolahan selanjutnya tidak akan menggunakan *surrogate variabel*, melainkan akan digunakan nilai rata-ratanya.

5. 5. Statistik Deskriptif

Berikut adalah beberapa hasil perhitungan statistik deskriptif untuk masing-masing variabel:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Penentuan sasaran	51	1,00	5,20	3,0275	1,12855
Pengukuran Kinerja	51	1,00	6,00	2,9118	1,06633
Komunikasi BSC	51	1,00	5,33	2,4183	1,06007
Kaitan kinerja individu dengan perusahaan	51	1,00	5,00	2,6373	1,05867
Valid N (listwise)	51				

5. 6. Korelasi antar variabel

Berikut adalah tabel perhitungan korelasi antar variabel tersebut:

Correlations

		Penentuan sasaran	Pengertian karyawan akan kinerja	Kaitan kinerja individu dengan strategi
Penentuan sasaran	Pearson Correlation	1	,506**	,653**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	Sum of Squares and Cross-products	63,682	30,424	39,008
	Covariance	1,274	,608	,780
	N	51	51	51
Pengertian karyawan akan kinerja	Pearson Correlation	,506**	1	,666**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	Sum of Squares and Cross-products	30,424	56,853	37,618
	Covariance	,608	1,137	,752
	N	51	51	51
Kaitan kinerja individu dengan strategi	Pearson Correlation	,653**	,666**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	Sum of Squares and Cross-products	39,008	37,618	56,039
	Covariance	,780	,752	1,121
	N	51	51	51

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel di atas menjelaskan bahwa ketiga variabel tersebut berkorelasi satu sama lain secara signifikan secara statistik.

5. 7. Analisis varians berdasarkan faktor unit kerja

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan penilaian yang diakibatkan adanya perbedaan unit kerja, dilakukan analisis ANOVA sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Penentuan sasaran	1,321	2	48	,276
Pengukuran Kinerja	,551	2	48	,580
Komunikasi BSC	,505	2	48	,606
Kaitan kinerja individu dengan perusahaan	,301	2	48	,741

Tabel di atas menggambarkan bahwa tidak ada perbedaan varians antar unit kerja.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Penentuan sasaran	Between Groups	3,628	2	1,814	1,450	,245
	Within Groups	60,054	48	1,251		
	Total	63,682	50			
Pengukuran Kinerja	Between Groups	1,311	2	,655	,566	,571
	Within Groups	55,542	48	1,157		
	Total	56,853	50			
Komunikasi BSC	Between Groups	2,485	2	1,243	1,111	,338
	Within Groups	53,702	48	1,119		
	Total	56,187	50			
Kaitan kinerja individu dengan perusahaan	Between Groups	3,802	2	1,901	1,747	,185
	Within Groups	52,237	48	1,088		
	Total	56,039	50			

Sementara tabel di atas menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan penilaian yang signifikan antar unit kerja Pos Indonesia. Ini berarti bahwa penilaian tidak dipengaruhi oleh faktor unit kerja. Semua merasakan hal yang relatif sama mengenai variabel-variabel tersebut di atas.

5. 8. Analisis varians berdasarkan jabatan struktural dan non struktural

Untuk mengetahui apakah ada perbedaan penilaian yang diakibatkan adanya perbedaan jabatan struktural dan non struktural, dilakukan analisis ANOVA sebagai berikut:

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Penentuan sasaran	,626	1	49	,433
Pengukuran Kinerja	,029	1	49	,867
Komunikasi BSC	,676	1	49	,415
Kaitan kinerja individu dengan perusahaan	,759	1	49	,388

Tabel di atas menggambarkan bahwa tidak ada perbedaan varians jabatan.

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Penentuan sasaran	Between Groups	,512	1	,512	,397	,531
	Within Groups	63,169	49	1,289		
	Total	63,682	50			
Pengukuran Kinerja	Between Groups	,477	1	,477	,415	,522
	Within Groups	56,376	49	1,151		
	Total	56,853	50			
Komunikasi BSC	Between Groups	,596	1	,596	,526	,472
	Within Groups	55,591	49	1,135		
	Total	56,187	50			
Kaitan kinerja individu dengan perusahaan	Between Groups	,118	1	,118	,104	,749
	Within Groups	55,921	49	1,141		
	Total	56,039	50			

Sementara berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa tidak ada perbedaan penilaian yang signifikan antar jabatan. Ini berarti bahwa penilaian tidak dipengaruhi oleh faktor jabatan struktural dan non struktural. Semua merasakan hal yang relatif sama mengenai variabel-variabel tersebut di atas.

