

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN
PERUSAHAAN BERDASARKAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)**

SKRIPSI

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Menempuh Ujian Sidang
Sarjana Ekonomi pada Program Studi Akuntansi



Disusun Oleh :

RIAN PEBRIANA

NIM. 034135

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI
FAKULTAS PENDIDIKAN ILMU PENGETAHUAN SOSIAL
UNIVERSITAS PENDIDIKAN INDONESIA**

2008

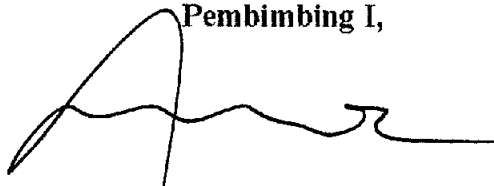


LEMBAR PENGESAHAN

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
BERDASARKAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)**

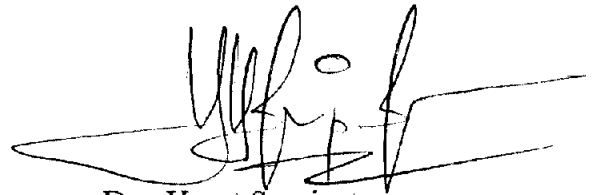
Telah disetujui oleh,

Pembimbing I,



Drs. Ajang Mulyadi
NIP. 131 616 618

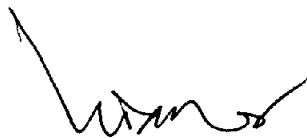
Pembimbing II,



Drs. Yayat Supriyatna
NIP. 131 475 505

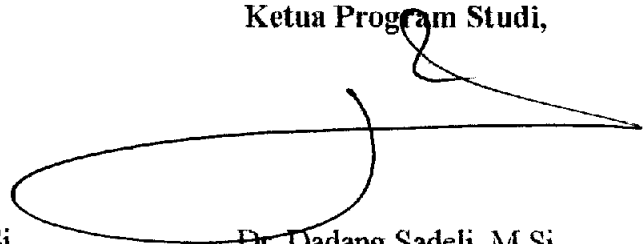
Mengetahui,

Ketua Jurusan,



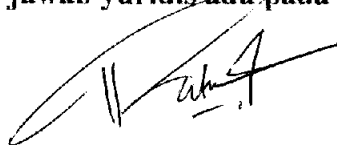
Dr. H. Edi Suryadi, M.Si
NIP. 131 626 694

Ketua Program Studi,



Dr. Dadang Sadeli, M.Si
NIP. 130 519 805

Tanggung jawab yuridis ada pada penulis



Rian Pebriana

NIM. 034135



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN
PERUSAHAAN BERDASARKAN BALANCED SCORECARD
PADA PT. POS INDONESIA (PERSERO)**

Oleh:

Rian Pebriana

034135

**Skripsi Ini Telah Dipertahankan Dalam Ujian Sidang Sarjana Ekonomi
Program Studi Akuntansi pada:**

Hari/Tanggal : Kamis/13 Maret 2008

Waktu : 08.00 s.d selesai

Tempat : Ruang Program Studi Akuntansi

Panitia Ujian Terdiri Dari:

**Ketua : Prof. Dr. H. Suwarma Al Muchtar, SH, M.Pd
NIP. 130 679 675**

**Sekretaris : Dr. H. Edi Suryadi, M.Si
NIP. 131 626 694**

**Anggota : 1. Dr. H. Aim Abdulkarim, M.Pd
NIP. 131 567 564**

**2. Dr. Dadang Sadeli, M.Si
NIP. 130 519 805**

**Penguji : 1. Dra. Meta Arief, M.Si
NIP. 131 760 801**

**2. Ikin Solikin, SE, M.Si
NIP. 132 299 114**

**3. Toni Heryana, S.Pd
NIP. 132 306 521**



PERNYATAAN KEASLIAN ISI SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard pada PT. Pos Indonesia” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, dan saya tidak melakukan penjiplakan dan pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan. Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko atau sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila kemudian adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Bandung, Februari 2008

Yang membuat pernyataan

Rian Pebriana



ABSTRAK

Permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah bagaimana kinerja keuangan perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero). Berdasarkan masalah diatas, dipilih metode deskriptif dalam menganalisis masalah tersebut. Pengumpulan data diperoleh melalui studi dokumentasi dengan menganalisis laporan keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2000 sampai dengan tahun 2005.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, dapat diambil beberapa kesimpulan dalam menilai kinerja keuangan perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* berdasarkan tiga indikator keuangan. Dalam indikator pertumbuhan pendapatan, PT. Pos Indonesia (Persero) mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun, hal ini dikarenakan perusahaan semakin peka terhadap kebutuhan dan harapan pelanggan. Dalam indikator penurunan biaya, perusahaan mengalami masalah dalam hal penggunaan biaya, dikarenakan penggunaan biaya yang dikeluarkan tidak sebanding dengan pendapatan yang dihasilkan, hal ini menyebabkan perusahaan mengalami kerugian dalam menjalankan usahanya. Dalam indikator pertumbuhan *return on investment*, tingkat *return on investment* perusahaan dapat dikategorikan tidak baik, hal ini dikarenakan perusahaan mengalami kerugian dalam menjalankan usahanya dan ini merupakan dampak dari tidak sebandingnya penggunaan biaya dengan pendapatan yang dihasilkan.



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala curahan rahmat dan karunia-Nya, atas segala nikmat yang dilimpahkan-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Perusahaan Berdasarkan Balanced Scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero)”.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh ujian sidang pada program studi Akuntansi jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS Universitas Pendidikan Indonesia.

Dengan selesainya skripsi ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah berperan dan membantu dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu kepada :

1. Ibu dan Bapak yang tak pernah lelah membimbing dan mendidiku, memberikan doa dan dukungan baik moral maupun materil untuk keberhasilan masa depanku.
2. Prof. Dr. Sunaryo Kartadinata M.Pd., selaku Rektor Universitas Pendidikan Indonesia
3. Prof. Dr. Suwarma Al Muchtar, S.H., M.Pd., selaku Dekan FPIPS UPI
4. Dr. Edi Suryadi, M. Si, selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS UPI
5. Dr. Dadang Sadeli, M.Si, selaku Ketua Program Studi Akuntansi
6. Drs. Ajang Mulyadi, selaku pembimbing I yang telah memberikan bimbingan dan masukan yang bermanfaat.

7. Drs. Yayat Supriyatna, M.Si, selaku pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan banyak masukan yang sangat bermanfaat.
8. Bapak serta Ibu Dosen pada Program Akuntansi yang telah memberikan ilmu serta pengetahuannya.
9. Bapak E. Rahmat, selaku direktur sumber daya manusia PT. Pos Indonesia (Persero) yang telah membantu selama penelitian.
10. Ibu Hani Johanis, selaku direktur keuangan PT. Pos Indonesia (Persero), yang telah membantu selama penelitian.
11. Adik-adikku, Fitri, Rino, Rizal yang telah memberikan dukungan, motivasi serta doanya.
12. Teman-teman Akuntansi angkatan 2003.
13. Serta untuk semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga amal baik semuanya mendapat balasan dari Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari sempurna, maka dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi kesempurnaan skripsi ini.

Penulis berharap skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya, bagi perusahaan terkait, bagi pihak-pihak yang berkepentingan serta bagi para pembaca pada umumnya sebagai bahan kajian lebih lanjut.

Bandung, Februari 2008

Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i.
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	5
1.3.1 Maksud Penelitian	5
1.3.2 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Praktis	5
1.4.2 Kegunaan Teoritis	6
1.5 Kerangka Pemikiran	6
1.6 Pertanyaan Penelitian	11
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Kinerja	12
2.1.1 Pengertian Kinerja	12
2.1.2 Pengukuran Kinerja	13
2.1.3 Tujuan Pengukuran Kinerja	14
2.1.4 Manfaat Pengukuran Kinerja	15
2.2 Balanced Scorecard	17
2.2.1 Pengertian Balanced Scorecard	18
2.2.2 Konsep Balanced Scorecard	21
2.2.3 Perspektif-perspektif dalam Balanced Scorecard	24
2.2.3.1 Perspektif Keuangan	24

2.2.3.2	Perspektif Pelanggan	29
2.2.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	32
2.2.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	36
2.2.4	Prinsip-prinsip Balanced Scorecard	40
2.2.5	Kelebihan Balanced Scorecard dalam Menilai Kinerja Perusahaan ..	42
2.2.6	Kelemahan Balanced Scorecard dalam Menilai Kinerja Perusahaan	44
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1	Desain Penelitian	45
3.2	Definisi dan Operasionalisasi Variabel	46
3.2.1	Definisi Variabel	46
3.2.2	Operasionalisasi Variabel	47
3.3	Sumber Data	47
3.4	Teknik Pengumpulan Data	47
3.5	Teknik Analisis Data	48
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		
4.1	Tinjauan Umum Objek Penelitian	50
4.1.1	Sejarah Singkat PT. Pos Indonesia (Persero)	50
4.1.2	Bidang Usaha PT. Pos Indonesia (Persero)	51
4.1.3	Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero)	52
4.1.4	Strategi Pokok Perusahaan	53
4.1.5	Struktur / Komposisi Permodalan PT.Posindo (Persero)	54
4.1.6	Organisasi dan Kedudukan PT. Pos Indonesia (Persero)	54
4.1.7	Susunan Manajemen PT. Posindo	56
4.1.8	Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero)	57
4.2	Pembahasan	58
4.2.1	Pertumbuhan Pendapatan	58
4.2.2	Pengurangan Biaya	61
4.2.3	Pertumbuhan Return On Investment	67

BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
5.1	Simpulan	71
5.2	Saran	72
	DAFTAR PUSTAKA	73
	LAMPIRAN – LAMPIRAN	76
	RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Kinerja Keuangan BUMN	4
Tabel 2.1	Perspektif Finansial Balanced Scorecard	25
Tabel 2.2	Mengukur Tema Keuangan Strategis	28
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	40
Tabel 4.1	Wilayah Usaha Pos Indonesia	55
Tabel 4.2	Pendapatan PT.Pos Indonesia (Persero)	59
Tabel 4.3	Perbandingan Biaya Usaha dan Pendapatan Usaha PT.Pos Indonesia (Persero) tahun 2000-2005	62
Tabel 4.4	Kinerja Return On Investment PT.Pos Indonesia (Persero) tahun 2000-2005	67



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Kerangka Pemikiran	11
Gambar 2.1	Balanced Scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis (Kaplan dan Norton, 2000 : 11)	21
Gambar 2.2	Format Strategy Map Balanced Scorecard (Mulyadi,2004 : 10)	27
Gambar 2.3	Perspektif Pelanggan – Ukuran utama (Kaplan dan Norton, 2000:60)	31
Gambar 2.5	Model Rantai Nilai dari Perspektif Pelanggan dalam Balanced Scorecard (Gaspersz 2003:57)	32
Gambar 2.6	Perspektif Rantai Nilai Proses Bisnis Internal (Kaplan dan Norton 2000:25)	33
Gambar 2.7	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan (Kaplan dan Norton 2000:112)	37
Gambar 2.8	Prinsip Hubungan Sebab-Akibat (Norton dan Kaplan 2000:28)	41
Gambar 4.1	Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero)	57
Gambar 4.2	Grafik Pertumbuhan Pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2000-2005	60
Gambar 4.3	Grafik Perbandingan biaya Usaha dan Pendapatan Usaha PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2000-2005	63
Gambar 4.4	Grafik Persentase Efektifitas Penggunaan Biaya Usaha PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2000-2005	65
Gambar 4.5	Grafik Kinerja Return On Investment (ROI) PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2000-2005	68



DAFTAR PUSTAKA

Sumber Buku

- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. (1995). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka
- Edy Sukarno. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Gaspersz, Vincent. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Husein Umar. (2003). *Metode Riset Akuntansi Terapan*. Jakarta: Ghadiah Indonesia.
- Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Martono dan Agus Harjito. (2007). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: Ekonisia
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Sony Yuwono. (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. (2004). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Suharsimi Arikunto. (2003). *Prosedur Penelitian* Jakarta: Rineka Cipta

Sumber Skripsi

Iva Sucianti. (2005). "*Penilaian Kinerja Perusahaan Ditinjau Dari Perspektif Balanced Scorecard (Studi Deskriptif di PT. Inti (Persero))*". Skripsi. Bandung: Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia.

Rahmi Ujiani. (2006). "*Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Subdivisi Properti dan Periklanan PT. Kereta Api (Persero)*". Skripsi. Bandung: Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia.

Septi Ayu Megasisiwi (2007). "*Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja manajemen pada PT. Telkom (Tbk.)*". Skripsi. Bandung: Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia.

Siti Latifah. (2004). "*Implementasi Balanced Scorecard Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Fajar Puncak Pratama*". Skripsi. Bandung: Fakultas Ilmu Pengetahuan Sosial Universitas Pendidikan Indonesia.

Sumber Internet

Cecillia Sriminarti (2006). *"Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja"*. (online)

Tersedia: <http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal> (14 Agustus 2006)

Monika Kussetya Ciptani (2000). *"Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar"*. (online) Tersedia:

<http://puslit.petra.ac.id/journals/accuonting/>. (19 oktober 2005)

<http://www.pikiran-rakyat.com> (11 November 2006)

