

**ANALISIS PEGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT.POS INDONESIA
(PERSERO) PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

Nama : RIKE ARIFIN

Nim : 22 2008 232 M

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2012**



**ANALISIS PEGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT.POS INDONESIA
(PERSERO) PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH :

Nama : RIKE ARIFIN

Nim : 22 2008 232 M

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI
2012**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rike Arifin
Nim : 22 2008 232 M
Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Palembang, 01 - Maret 2012

Penulis



Rike Arifin

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
PALEMBANG

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

JUDUL : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA DENGAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA
PT. POS INDONESIA (PERSERO) PALEMBANG

Nama : Rike Arifin
NIM : 22.2008.232 M
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akutansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan disyahkan pada tanggal 2012

Pembimbing



(Hj. Yuhanis Ladewi, SE.M.Si.Ak)
NIDN : 022606901

Mengetahui
Dekan
Ub. Ketua Program Studi Akutansi



Drs. Sunardi, SE., M.Si
NIDN : 0206046303

Motto :

- *Sebuah sukses lahir bukan karena kebetulan atau keberuntungan semata.*
- *Sebuah sukses terwujud karena diikhtiarkan melalui perencanaan yang matang, keyakinan, kerja keras, keuletan dan niat baik,*

(Rike Arifin)

Kupersembahkan kepada :

- ❖ *Ayahanda Mashur Arifin dan Ibunda Mundiroh AR (Orang Tua Kandung)*
- ❖ *Ayahanda Herman S dan Ibunda Nuribah (Mertua)*
- ❖ *Suami Erwin SP*
- ❖ *Anakku Muammar Khadafi*
- ❖ *Saudaraku-saudaraku tersayang (Rinto, Frida, Dika, Amin)*
- ❖ *Almamater*



PRAKATA

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulisan skripsi ini yang berjudul Analisis Pengukuran kinerja Dengan Menggunakan *Balanced scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dapat penulis selesaikan dengan tepat waktu.

Balanced scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada karyawan tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini yang akan datang dengan harapan dapat menyalurkan energi kemampuan dan pengetahuan spesifik sumber daya perusahaan menuju tujuan jangka panjang. Laporan Penelitian ini dibagi menjadi 5 Bab berturut-turut, yaitu: Bab Pendahuluan, Kajian Pustaka, Metode Penelitian, Hasil Pembahasan dan Analisis serta Simpulan dan Saran.

Ucapan terimakasih, penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku, Suami dan Anakku serta saudara-saudaraku yang telah mendidik, memberikan do'a dan memberikan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terimakasih kepada Ibu Hj. Yuhanis Ladewi, SE.AK. M.Si, yang telah membimbing, memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus dan ikhlas dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu juga terimakasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

1. Bapak M. Idris, SE. M.Si. Selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan/ karyawan
2. Bapak H. Drs. Rosyadi, SE.MM. Selaku Pembimbing Akademik selama penulis mengikuti perkuliahan sekaligus sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang beserta staf dan karyawan / karyawan.
3. Ibu Belliwati Kosim, SE.MM Selaku Koordinator Kelas Reguler Malam Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
4. Bapak Betri Sirajudin, SE,Ak,Msi selaku sekretaris Koordinator Kelas Reguler Malam Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang,
5. Bapak dan Ibu Dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Pimpinan beserta staf bagian Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
7. Pimpinan beserta karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
8. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Akirul Kalam dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada semua pihak yang membantu dalam menyelesaikan Skripsi ini, semoga amal dan ibadah yang dilakukan mendapat balasan dari-Nya, Amin.

Palembang, Februari 2012

Rike Arifin

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	iv
HALAMAN PRAKATA	v
HALAMAN DAFTAR ISI	vii
HALAMAN DAFTAR TABEL	ix
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	x
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xi
ABSTRAK.....	xii
ABSTRACT.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian.....	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya.....	9
B. Landasan Teori.....	10
1. Penilaian Kinerja	10
a. Pengertian Penilaian Kinerja	10
b. Tahap Penilaian Kinerja	12
c. Manfaat Penilaian Kinerja.....	13
d. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja.....	15
e. Kriteria Kinerja.....	16
2. Penilaian Kinerja Keuangan	17
a. Defenisi Penilaian Kinerja Keuangan	17
b. Analisis Penilaian Kinerja Keuangan	18
3. <i>Balanced Scorc card</i>	19
a. Pengertian <i>Balanced Scorc card</i>	19
b. Manfaat Penerapan <i>Balanced Scorc card</i>	21
c. Tahap-tahap pengukuran kinerja Menggunakan BSC ..	22
d. Tolak Ukur <i>Balanced Scorc card</i>	24

	e. Keunggulan dan kelemahan <i>Balanced Scorcard</i>	26
	f. Aspek-aspek yang diukur dalam <i>Balanced Scorcard</i> .	26
	g. Keunggulan <i>Balanced Scorcard</i>	29
	h. Kelemahan <i>Balanced Scorcard</i>	31
BAB III	METODE PENELITIAN	
	a. Jenis Penelitian.....	32
	b. Tempat Penelitian.....	33
	c. Operasionalisasi Variabel	33
	d. Data yang Diperlukan.....	34
	e. Teknik Pengumpulan Data.....	35
	f. Analisis Data dan Teknik Analisis	36
BAB IV	ANALISIS	
	A. Hasil Penelitian	37
	1. Gambaran Umum Perusahaan	37
	2. Visi dan Misi PT.Pos Indonesia	41
	3. Aktivitas PT.Pos Indonesia	42
	4. Struktur Organisasi PT.Pos Indonesia	43
	5. Pembagian Tugas dan Wewenang	46
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	
	1. Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan BSC.	50
	2. Elemen-elemen <i>Balanced Scorcard</i>	52
	a. Perspektif keuangan	52
	b. Perspektif Pelanggan.....	53
	c. Perspektif Proses Bisnis Internal	54
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	59
	A. Simpulan	59
	B. Saran	60

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
Tabel I.1	Pengukuran Kinerja	5
Tabel II.1	Tolak Ukur Balanced Scocard	27
Tabel III.1	Operasional Variabel	33
Tabel IV.1	Desain Balanced Scocard	51
Tabel IV.2	Persentase Penilaian Kinerja Keuangan	52
Tabel IV.3	Rasio Karyawan Yang Dilatih	54
Tabel IV.4	Rasio Keluar Karyawan	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
Gambar II.1	Penilaian Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorcard	28
Gambar II.2	Struktur Organisasi	45

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kartu Aktivitas Pembimbing Skripsi
- Lampiran 2 : Sertifikat Lulus Membaca Al – Qurán
- Lampiran 3 : Surat Keterangan Selesai Riset
- Lampiran 4 : Piagam / Surat Keterangan Kuliah Kerja Nyata
- Lampiran 5 : Sertifikat TOEFL

ABSTRAK

Rike Arifin / 22.2008.232 M /2012/ Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang/ Sistem Pengendalian Manajemen.

Rumusan masalah Bagaimana Pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?. Tujuan Penelitian Untuk mengetahui kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Manfaat penelitian ini adalah bagi penulis, bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang, dan bagi Almamater.

Jenis Penelitian yang dilakukan adalah penelitian komparatif. Unit penelitian adalah pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang yang berlokasi di Jl. Merdeka No. 3 Palembang. Variabel penelitian adalah data sekunder. Metode pengumpulan data adalah metode wawancara dan dokumentasi. Analisis yang digunakan kuantitatif dan kualitatif sedangkan teknis analisis yang digunakan adalah kualitatif dan kuantitatif.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah cukup baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang termasuk dalam kriteria cukup, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.

Kata Kunci: Kinerja, *Balanced Scorecard*,

ABSTRACT

Rike Arifin / 22.2008.232 M / 2012 / Analysis of Performance Measurement Using Balanced Scorecard to the PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang / Management Control Systems.

With the formulation of the problem How to PT performance measurement. Pos Indonesia (Persero) Palembang by using the Balanced Scorecard.?. Research Objectives To determine the performance of the PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang by using the Balanced Scorecard. The benefits of this research is for the writer, for the PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang, and the Almamater.

Is the type of research conducted comparative research. Research unit is on PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang located on Jl. Merdeka No. 3 Palembang. Variable research is secondary data. Data collection method is a method of interviews and documentation. The analysis used quantitative and qualitative, while the use of technical analysis is qualitative and quantitative.

From the research results using the Balanced Scorecard, the average value for each of the perspectives of financial, customer, internal business and learning and growth is good enough. So it can be concluded that the performance of the PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang, including in the criteria fairly, with some suggestions and improvements that need to be done.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan, organisasi, instansi baik itu instansi pemerintah maupun swasta harus mempunyai kinerja yang baik karena kinerja yang baik dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Dalam suatu perusahaan pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam penghasilan pelayanan publik yang baik. Penilaian kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian

Untuk menilai informasi keuangan dan keuangan perusahaan menggunakan suatu alat penilaian yang disebut *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian secara cepat, tepat komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *ferformance*. Ukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sangat berperan penting dalam perusahaan yang menerapkannya. Selain dapat mengukur aspek keuangan perusahaan, *Balanced Scorecard* juga dapat memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan dalam segi operasional .

Balanced Scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada karyawan tentang faktor-faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang dengan harapan dapat menyalurkan energi, kemampuan dan pengetahuan spesifik sumber daya perusahaan menuju tujuan jangka panjang. Tujuan dari pengukuran *Balanced Scorecard* bukan pada pengukuran keuangan dan

non keuangan saja, melainkan hasil dari suatu proses dari bawah yang berdasarkan Misi, Visi dan strategi perusahaan kedalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kerangka *Balanced Scorecard* memperluas ukuran kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, konsumen, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan mempunyai leading indikator, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini faktor keuangan terlihat baik. Pada perspektif bisnis internal manajemen mengidentifikasikan proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* berbeda dengan pengukuran kinerja tradisional. Aspek nonkeuangan yang diukur *Balanced Scorecard* terdiri atas perspektif pelanggan yaitu kepuasan mengukur kualitas, pelayanan, dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal yaitu mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan

sumber daya manusia sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang bertujuan melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional. Tugas pokok lainnya adalah melayani kepentingan masyarakat umum sambil tetap memegang prinsip-prinsip usaha yang sehat dan rasional. Kualitas pelayanan kepada masyarakat merupakan hal pokok yang senang tiasa menjadi titik sentral setiap jasa. Masyarakat juga menghendaki pelayanan yang profesional dan memuaskan. Pengukuran keuangan yang bermutu sangat di butuhkan untuk kepentingan pengambila keputusan. Pelaporan yang tepat waktu dan akurat yang akan mendukung kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Sony Yuwono, dkk (2003 : 155-156) menyatakan kondisi yang mendukung penerapan *Balanced Scorecard* yaitu:

- 1) Memiliki Visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami serta dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang mudah.
- 2) Memiliki struktur organisasi yang didominasi oleh kelompok-kelompok fungsional.
- 3) Kondisi persaingan yang semakin meningkat.
- 4) Kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan.

Sistem penilaian kinerja yang lebih komprehensif tercermin dalam *Balanced Scorecard*, suatu metode yang mengungkapkan betapa pentingnya untuk melihat baik aspek keuangan maupun nonkeuangan guna tercapainya



keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Untuk meningkatkan kinerja suatu perusahaan, diperlukan kerja sama seluruh karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memahami visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dengan baik. *Balanced Scorecard* dapat membantu perusahaan dalam mengkomunikasikan serta menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan yang ada, melalui tujuan, ukuran, target, dan inisiatif dari tiap *Balanced Scorecard perspective*. Dengan demikian, dapat menciptakan dan mewujudkan tujuan individual maupun tujuan perusahaan yang akan membentuk suatu kesatuan arah untuk menuju pencapaian tujuan dan strategi perusahaan yang telah ditetapkan.

Dalam rangka peningkatan kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dapat dilihat pada tabel pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced scorecard* dari tiga tahun ke belakang yaitu 2009 sampai dengan tahun 2011.

Tabel I. 1
PT.POS INDONESIA (PERSERO) PALEMBANG
PENGUKURAN KINERJA
UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR DESEMBER 2009 – 2011

Strategi Objektive	Ukuran Hasil	2009	2010	2011
Perspektif Keuangan	Kinerja			
Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan	23.210.791.127	27.732.031.285	32.391.614.223
	Biaya Operasional	4.838.591.000	6.593.262.321	8.911,254,454
Perspektif pelanggan				
1) Retensi pelanggan	pertumbuhan usaha dengan pelanggan yang dan saat ini	38 mitra	42 mitra	50 mitra
2) Akuisisi Pelanggan	Pelanggan baru setiap tahunnya	4 mitra	8 mitra	10 mitra
3) Kepuasan Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	1 %	1,9 %	2 %
Perspektif bisnis Internal				
1) Inovasis produk dan jasa yang ditawarkan	Penjualan dari produk baru terhadap total pendapatan perusahaan	3.401.079.715	4.814.752.835	5.273.032.778
2) Proses Operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	Kurang baik	Baik	Baik
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan				
1) Kompetensi SDM	Rasio karyawan yang ikut pelatihan	30 orang	32 orang	37 orang
2) Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	-	-	-
3)Kepuasan Karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Cukup	Cukup Baik	Baik

Sumber : PT.POS INDONESIA (PERSERO) PALEMBANG, 2012

Berdasarkan Tabel I.1. menunjukkan bahwa PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang dari tahun 2009 sampai dengan 2011, pengukuran kinerja baik itu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada pendapatan mengalami kenaikan tiap tahunnya walaupun target yang diinginkan belum tercapai, adapun target pendapatan untuk tahun 2011 yang ingin dicapai berkisar Rp 35.000.000.000,- meskipun target tersebut tidak memenuhi hasil yang di dapat sudah cukup memuaskan , Dalam hal ini perlu kita lihat pengukuran kinerja pertumbuhan pendapatan dari PT. Pos Indonesia (persero) Palembang tersebut untuk dapat berkembang di masa mendatang.

Perspektif pelanggan pertumbuhan usaha dengan pelanggan yang ada saat ini dan Pelanggan baru setiap tahunnya dapat dilihat persentase. Tingkat kepuasan pelanggan mengalami kenaikan tiap tahun, karena kepercayaan mitra kepada PT.Pos Indonesia. PT. Pos Indonesia (persero) Palembang mengharapkan manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham

Dalam perspektif bisnis internal di lihat dari segi Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami kenaikan tiap tahunnya dan minimnya Proses Operasi pada tahun 2009 disebabkan karena proses untuk membuat data dan menyampaikan produk dan jasa sangat kurang.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat dari kepuasan karyawan karena adanya sistem reward dalam lingkungan perusahaan membuat semangat karyawan untuk bekerja sehingga hasil yang di dapat sangat baik atau memuaskan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ **Analisis Pengukuran kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang** ”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang degan menggunakan *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang degan menggunakan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Menambah wawasan keilmuan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan Balance Scorecard serta membuka kesempatan untuk dapat menerapkan teori yang diperoleh dalam bangku kuliah ke dalam praktek.

2. Bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang.

Diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan dan informasi yang berguna bagi perusahaan dalam mengevaluasi kebijakan yang telah ditempuh perusahaan selama ini.

3. Bagi Almamater

Sebagai bahan referensi bagi mahasiswa dan dosen, ataupun untuk penelitian lebih lanjut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Herman (2010) dengan Judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang. Perumusan masalah dalam penelitian tersebut adalah Apakah Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dapat diterapkan. Adapun tujuannya untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang .

Variabel yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang, definisinya adalah pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, akurat dan terukur dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya mengukur berdasarkan urusan keuangan tetapi juga non keuangan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang. Indikatornya adalah langkah-langkah penerapan *Balanced Scorecard* yaitu Evaluasi Visi, misi dan strategi perusahaan, Penentuan Strategi perusahaan, pemilihan perspektif dan penentuan sasaran strategi perusahaan. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian sebelumnya adalah dengan diterapkannya penerapan *Balanced Scorecard* maka dapat diharapkan dan dapat meningkatkan

pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dalam jangka waktu yang panjang dan secara komprehensif.

Perbandingan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya dapat dilakukan dengan melihat persamaan dan perbedaan keduanya. Dilihat dari persamaannya penelitian ini dan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti pengukuran kinerja dengan *Balance scorecard*, sedangkan perbedaannya adalah hasil penelitiannya.

B. Landasan Teori

1. Penilaian Kinerja

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Ada beberapa pengertian mengenai penilaian kinerja beberapa diantaranya yaitu :

- 1) Menurut Mardiasmo (2002:121), penilaian kinerja merupakan bagian dari proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian. Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk mengetahui tingkat efisien dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.
- 2) Menurut Helfert (dalam Srimindarti, 2004: 53) Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang

dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki.

- 3) Srimindarti (2004) Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.
- 4) Menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2000:227), Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi dan personilnya berdasarkan saran, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penelitian dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan penilaian pengukuran kinerja adalah proses pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi bagian organisasi dan personilnya berdasarkan sasaran, standar, kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.



b. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama : tahap persiapan dan penilaian. Tahap persiapan, adalah seluruh fase perencanaan penilaian kinerja bagi para manajer yang membawahi suatu unit kerja tertentu. Fase ini sekaligus untuk memberi informasi yang jelas kepada para manajer sebelum memulai aktivitasnya. Fase dimana dibuat suatu kesepakatan diantara para pelaksana perusahaan, tentang bagaimana mereka akan dinilai hasil kerjanya. Fase ini dibagi ke dalam tiga langkah persiapan, yaitu :

- 1) Penentuan daerah pertanggung jawaban dan manajer yang bertanggung jawab.
- 2) Penentuan kriteria yang dipakai dalam mengukur kinerja.
- 3) Penentuan kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian adalah seluruh fase pengukuran hasil kerja para manajer dengan membandingkannya dengan ukuran-ukuran yang telah disepakati. Fase ini mencakup pelaksanaan, yaitu:

- 1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
- 3) Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan (Mulyadi, 2001:420).

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja perusahaan merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan. Karena memberikan penilaian kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris dan pemilik perusahaan.

Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen menurut Mulyadi dan Jhony Setyawan (2000:227) adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara optimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti : promosi, transfer, dan pembentukannya.
- 3) Mengidentifikasi kebudayaan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana para atasannya menilai mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan

Menurut Mardiasmo (2002:122) Menyatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja adalah :

- 1) Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
- 2) Memberikan arah untuk mencapai target yang telah ditetapkan
- 3) Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja
- 4) Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- 5) Membanu memahami proses kegiatan instansi pemerintah

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan manfaat pengukuran kinerja adalah untuk memberikan pemahaman akan ukuran kinerja dalam mengelola organisasi secara efektifitas dan efisien, serta memonitor dan mengevaluasi dari kinerja yang telah dicapai baik perspektif keuangan maupun dari perspektif non keuangan. Selain itu untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja dapat digunakan sebagai media untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya, melalui umpan balik yang

dihasilkan kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dapat digunakan oleh seorang manajer untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang dilakukan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan agar dapat memberi motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

d. Tujuan Pokok Penilaian Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegaskan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik berupa intrinsik maupun ekstrinsik (Mulyadi, 2001:416).

e. Kriteria Kinerja

Salah satu langkah di dalam tahap persiapan penilaian kinerja adalah menentukan kriteria penilaian yang dibuat oleh para manajer perusahaan. Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja secara kuantitatif.

Kinerja tunggal, yaitu ukuran penilaian kinerja yang hanya menggunakan satu patokan saja. Misalnya, jumlah penjualan bagi manajer perusahaan, volume produksi bagi manajer produksi, dan sebagainya. Kelemahan dari metode ini adalah diabaikannya ukuran kinerja lainnya, seperti mutu produksi, biaya produksi, dan pemeliharaan peralatan bagi manajer produksi.

Kriteria beragam, yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan bermacam ukuran. Tujuan dari penggunaan kriteria beragam adalah supaya manajer divisi mengarahkan kinerja pada berbagai ukuran kinerja seperti : profitabilitas, pangsa pasar, pengembangan karyawan, tanggungjawab masyarakat dan sebagainya. Masing-masing ukuran diberikan penilaian yang tersendiri dan terpisah.

Kriteria gabungan, yaitu ukuran penilaian kinerja dengan menggunakan ukuran penilaian gabungan antara beberapa ukuran seperti profitabilitas dan pangsa pasar untuk manajer pemasaran. Bobot kinerja profitabilitas ditetapkan sebesar 4 dan pangsa pasar sebesar 6. Dengan ukuran nilai 80 untuk profitabilitas dan 70 untuk pangsa pasar maka

masing-masing nilai dikalikan dengan bobotnya, dan kemudian dijumlahkan sebagai dasar penilaian keseluruhan (Rudianto,2006:313-314)

2. Penilaian Kinerja Keuangan

a. Definisi Penilaian Kinerja Keuangan

Berbagai informasi keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan manajemen. Salah satu fungsi dari informasi keuangan tersebut adalah untuk penilaian kinerja manajemen perusahaan. Di dalam proses penilaian kinerja manajemen perusahaan, salah satu kriteria yang penting digunakan adalah ukuran kinerja keuangan perusahaan. Untuk dapat melakukan penilaian hasil kerja manajemen suatu perusahaan di bidang keuangan, informasi yang digunakan adalah berbagai informasi keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi yang dilakukan perusahaan.

Penilaian kinerja keuangan sangat penting dan harus dilakukan oleh setiap perusahaan, karena dengan adanya penilaian kinerja keuangan maka perusahaan atau organisasi akan mengetahui apakah hasil-hasil yang telah dicapai sesuai dengan target yang telah dicapai sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Sawir, 2005:2).

Manajemen perusahaan dalam proses penilaian kinerja, salah satu kriteria penting yang digunakan ukuran kinerja keuangan. Untuk dapat melakukan penilaian hasil kerja manajemen perusahaan di bidang

keuangan, informasi yang digunakan adalah berbagai informasi keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi yang dilakukan perusahaan (Rudianto, 2006:315).

b. Analisis Kinerja Keuangan

Sebagaimana halnya seorang dokter mencoba mengetahui kondisi kesehatan seseorang, begitu pula seorang manajer keuangan atau pihak-pihak lain berkepentingan dalam kaitannya dengan kondisi keuangan perusahaan. Dengan diketahuinya kondisi keuangan perusahaan, keputusan rasional dapat dibuat dengan bantuan alat-alat analisis tertentu. Analisis keuangan dapat dilakukan baik oleh pihak-pihak eksternal perusahaan, seperti kreditor, para investor, maupun pihak-pihak internal perusahaan sendiri.

Jenis analisis bervariasi sesuai dengan pihak-pihak yang melakukan analisis. Pemberi kredit dagang akan menaruh perhatian terutama kepada likuiditas perusahaan yang dianalisis karena tagihan mereka bersifat jangka pendek. Tagihan pemberi kredit jangka panjang, misalnya pemilik obligasi, bersifat jangka panjang, oleh karena itu ia lebih berminat terhadap kemampuan arus kas (*cash flow*) untuk melunasi utang jangka panjang. Pemilik obligasi mungkin akan menilai struktur modal perusahaan, sumber dan penggunaan dana, serta profitabilitas perusahaan.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian terhadap kinerja perusahaan perlu dilakukan secara transparan. Penilaian tersebut biasanya meliputi perhitungan terhadap laporan keuangan selama beberapa tahun ke belakang, setidaknya lima tahun dalam suatu kerangka analisa. Dengan dilakukannya penilaian terhadap kinerja, maka akan diketahui kelemahan dan kekuatan serta efektivitas dan efisiensi perusahaan sehingga dapat membantu top manajemen untuk mengambil keputusan-keputusan strategis.

3. *Balanced Scorcard*

a. *Pengertian Balanced Scorcard*

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* dan *Scorecard*.

Adapun beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut beberapa ahli:

1) Menurut Kaplan dan Norton (1996)

Balanced Scorecard terdiri dari 2 kata, *Scorecard* yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. *Balanced*, menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern.

2) Menurut Yuwono, dkk (2003)

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3) Menurut Anthony and Govindarajan (2003)

Balanced Scorecard merupakan suatu alat untuk melihat jelas organisasi, meningkatkan komunikasi, membangun tujuan-tujuan organisasional dan umpan balik bagi strategi.

4) Menurut Hansen dan Mowen (2006: 521)

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional.

5) Menurut Tunggal (2002)

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi sebagai turunan dari strategi organisasi yang mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan.

6) Menurut Mulyadi (2005)

Balanced Scorecard adalah alat manajemen pada saat ini yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangannya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat ukur manajemen yang mampu mengimplementasikan tujuan strategik organisasi organisasi melalui 4 perspektif dasarnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan), dengan tujuan meningkatkan performa organisasi dalam jangka panjang.

b. Manfaat Penerapan *Balanced Scorcard*

Balanced Scorecard merupakan petunjuk arah bagi para manajer dalam mencapai sukses dalam persaingan dimasa yang akan datang. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan mengukur bagaimana bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan dimasa datang

Mulyadi (2001:18), manfaat dari penerapan *Balanced Scorecard* yaitu:

1. *Balanced Scorecard* meletakkan strategi, ukuran, dan visi perusahaan yang menjadi pusat perhatian manajer.
2. *Balanced Scorecard* menekankan kepada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap berfokus pada bisnis secara keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa



kinerja operasi yang aktual yang sedang berjalan dengan strategi jangka panjang perusahaan.

3. Adanya *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer perusahaan menilai saat ini dengantepat mempertimbangkan dimasa yang akan datang. Jadi yang diperlukan bukan hanya perencanaan jangka pendek namun juga harus memikirkan untuk jangka waktu yang akan datang.
4. *Balanced Scorecard* membantu mempertahankan keseimbangan antara kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.

Dengan adanya *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam mengembangkan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa yang akan datang.

c. Tahap-tahap pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Abdul Halim, dkk (2000:209), Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu:

1. Menentukan Strategi

Balanced Scorecard membuat suatu jaringan antara strategi dan tindakan operasional. Akibatnya adalah perlu proses penentuan *Balanced Scorecard*

dengn menentukan strategi organisasi, pada tahap ini penting dipahami bahwa tujuan organisasi dijelaskan secara eksplisit dan target yang ingin dicapai telah dikembangkan.

2. Menentukan Ukuran Strategi

Langkah berikutnya adalah mengembangkan ukuran-ukuran dalam mendukung strategi yang dapat diterapkan. Organisasi harus berfokus pada ukuran-ukuran penting dari strategi.

3. Menyatukan Ukuran-ukuran ke dalam Sistem Manajemen.

Balanced Scorecard harus disatukan dengan struktur formal dan informal organisasi, budaya, dan praktik-praktik sumber dayanya, karena *Balanced Scorecard* menyediakan alat untuk menyeimbangkan ukuran-ukuran, ukuran-ukuran tersebut dapat menjadi tidakimbang karena sistem lain pada organisasi seperti kebijakan kompensasi manajer berdasarkan kinerja keuangan.

4. Menelaah Ukuran Hasil

Sekali *Balanced Scorecard* berjalan, maka secara konsisten harus ditelaah manajemen puncak.

Aspek penting dari telaah ini :

- a. Telah memberitahukan manajemen apakah strategi telah diterapkan.
- b. Telah menunjukan bahwa manajemen serius terhadap strategi yang berubah.
- c. Telah memperbaiki ukuran.

d. Tolak ukur *Balanced Scorecard*

Abdul Halim, dkk (2000:211), di dalam *Balanced Scorecard* terdapat 4 Perspektif yang dinilai yaitu:

1. Perspektif Keuangan.

Perspektif Keuangan adalah mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba/keuntungan yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan adalah memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan pelanggan mencapai sasaran keuangan tertentu. Akuisi Pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi ini diukur dengan membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru.

3. Perspektif proses bisnis internal.

Perspektif proses bisnis internal adalah memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu. Pengukuran kinerja juga dapat dilihat dari respon times, respon times dapat dilihat dari waktu pelayanan yang diberikan kepada nasabah.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah merupakan penggerak untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem informasi dan sasaran yang diperlukan.

Robert dan David (2000:17) Tujuan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* dalam suatu entitas adalah :

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

Berdasarkan tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan *Balanced Scorecard* untuk memotivasi manajer dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

e. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*1. Keunggulan *Balanced Scorecard*.

Abdul (2000:217) Keunggulan *Balanced Scorecard* adalah :

- a) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif
- b) Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan
- c) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

2. kelemahan *Balanced Scorecard*

Abdul (2000:217) kelemahan *Balanced Scorecard* adalah:

- a) Kurangnya hubungan antara ukuran dan hasil keuangan
- b) Penentuan hasil keuangan
- c) Tidak hanya mekanisme perbaikan
- d) Ukuran-ukuran tidak diperbaiki
- e) Pengukuran terlalu berlebihan
- f) Kesulitan dalam menentukan Trade-off

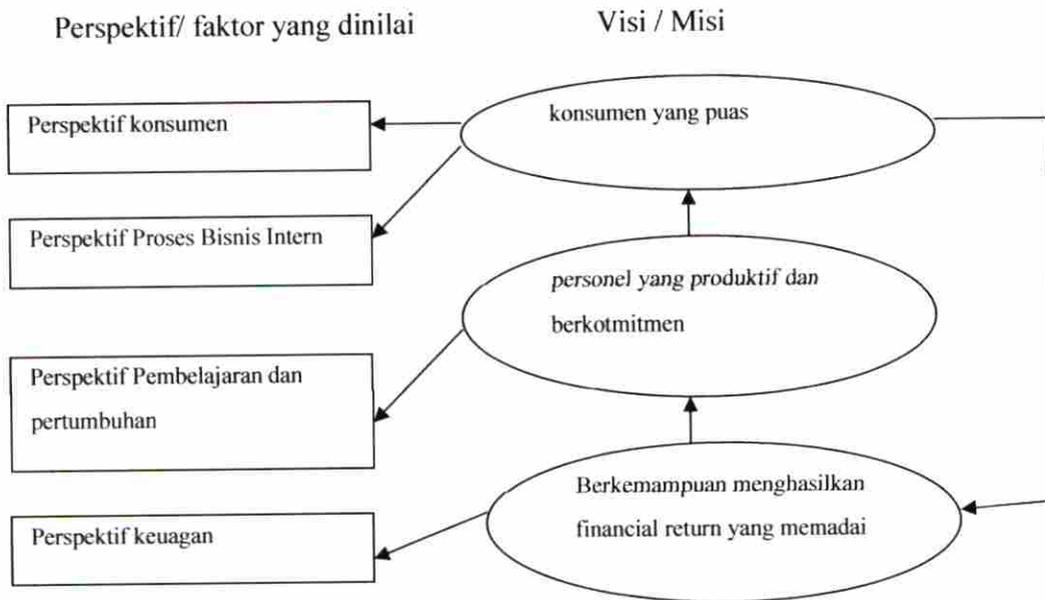
Tabel II.1
Tolak ukur *Balanced Scorecard*
PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang

STRATEGIC OBJEKTIVE	OUT MEASURE (UKURAN HASIL)	STRATEGIC INITIATIVES
Perspektif Keuangan		
1) Pendapatan	Persentase (%) Pertumbuhan pendapatan	Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2. Meningkatkan cost effectiveness	Persentase (%) Penurunan Biaya operasional	Melakukan sistem pengendalian biaya secara optimal pada masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada di perusahaan
Perspektif Pelanggan		
1) Retensi pelanggan	Persentase (%) Pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini	Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.
2) Akuisisi pelanggan	Persentase (%) pelanggan baru dalam setiap tahunnya	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan dalam segmen sasaran
3) Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan secara periode
Perspektif Proses Bisnis Internal		
1) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	Persentase (%) penjualan dari produk baru terhadap total pendapatan perusahaan (omzet)	Melakukan berbagai inovasi dan kreativitas terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan dan pengembangan produk atau jasa
2) Proses operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
1) Kompetensi SDM	Meningkatkan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif • Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan
2) Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	Melakukan pembangunan sistem, informasi yang dapat di akses
3) kepuasan karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Melakukan survey pada karyawan dan pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem reward and punishment dalam lingkungan perusahaan

Sumber : Penulis 2011

e. Aspek-aspek yang Diukur dalam *Balanced Scorecard*

Gambar II.1
Gambaran penilaian Kinerja dengan menggunakan BSC



Sumber : Indra Bastian, 2001

Menurut Abdul halim (2000:211), Aspek-aspek yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* meliputi :

1. Perspektif Keuangan

Mengimplementasikan rencana atau tindakan yang memberikan kontribusi pada perbaikan laba yang merupakan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh perusahaan dalam mewujudkan visinya.

2. Perspektif Pelanggan

Memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dari pelanggan beserta kebutuhan yang dilayani oleh perusahaan dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani pelanggan dan mencapai sasaran keuangan tertentu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Merupakan pergerakan untuk membangun kompetensi keuangan, prasarana sistem informasi dan sarana lingkungan kerja yang diperlukan.

Berdasarkan penjelasan aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* menggunakan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

f. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono (2006:13) keunggulan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja adalah:

1. Merupakan konsep pengukuran yang konprehensif
2. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kualitatif. Aspek financial dengan aspek konsumen, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran internal, keempat

perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru.

3. Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
4. Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan

Keunggulan *Balanced Scorecard* bila dibandingkan dengan metode pengukuran lainnya ([Http://jsofian.wordpress.com](http://jsofian.wordpress.com)), adalah:

1. Konprehensif, sebelum konsep *Balanced Scorecard* lahir, perusahaan beranggapan bahwa perspektif keuangan adalah perspektif yang paling tepat dalam mengukur kinerja perusahaan,
2. Koheren, di dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat.
3. Seimbang, Keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan jangka panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal.
4. Terukur, dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur

Berdasarkan penjelasan-penjelasan yang diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwa keunggulan-keunggulan *Balanced Scorecard* merupakan yang komprehensif, responsif terhadap lingkungan bisnis, fokus terhadap lingkungan bisnis, fokus terhadap tujuan perusahaan, koheren dan seimbang.

g. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Sony Yuwono (2006:16) adapun kelemahan-kelemahan *Balanced Scorecard* adalah antara lain :

1. *Balanced Scorecard* mengasumsikan semua strategi objektif mesti kuantitatif. Padahal pasti ada aspek di dalam lingkungan organisasi yang tidak bisa di kuantitafkan.
2. *Balanced Scorecard* mengansumsikan harus adanya *cost effect relationship*, tetapi bagaimana memverivikasinya? Alur verifikasi ini tidak dijelaskan dalam konsep *Balanced Scorcard* sehingga menjadi subjektif .
3. Asumsi *Balanced Scorecard* adalah strategi statis

Berdasarkan Penjelasan-penjelasan yang telah diuraikan tersebut dapat disimpulkan bahwa kelemahan-kelemahan *Balanced Scorecard* merupakan yang bersifat statis, belum jelas mengenai effect relationship, dan harus kuantitatif.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian berdasarkan esplanasi adalah: deskriptif, komparatif, asosiatif:

1. Penelitian Deskriptif adalah: Suatu bentuk penelitian yang ditunjukkan untuk mendeskripsikan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena alamiah maupun fenomena buatan manusia. Fenomena itu bisa berupa bentuk, aktivitas, karakteristik, perubahan, hubungan, kesamaan, perbedaan antara fenomena yang satu dengan fenomena lain (Sukmadinata, 2006:72). Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang berusaha mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.
2. Penelitian Komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan disini. Variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.
3. Penelitian Asosiatif adalah Proses berpikir dimana suatu ide merangsang timbulnya ide lain. Jalan pikiran dalam proses berpikir asosiatif tidak ditentukan atau diarahkan sebelumnya, jadi ide-ide timbul secara bebas.

Penelitian ini adalah jenis penelitian komparatif yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Penulis memilih komparatif sebagai jenis penelitian

karena, membandingkan kinerja keuangan dari beberapa tahun dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia dari informasi laporan keuangan.

B. Tempat Penelitian.

Tempat penelitian dilakukan di PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang Jl Merdeka No. 3 Palembang, Telepon 0711 311156.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah sebagai berikut :

Tabel III.1
Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
pengukuran kinerja (<i>Balanced Scorecard</i>)	Suatu pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, akurat dan terukur dalam menilai kinerja suatu organisasi tidak hanya mengukur berdasarkan ukuran keuangan tapi juga non keuangan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang.	Elemen-elemen <i>Balanced Scorecard</i> : 1. Perspektif Keuangan 2. Perspektif Pelanggan 3. Perspektif proses bisnis Internal 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sumber : Penulis, 2011

D. Data yang diperlukan

M. Iqbal Hasan (2003:33), menyatakan bahwa data yang ditinjau dari cara memperoleh penelitian yang diperoleh yaitu :

1. Data Primer

Merupakan sumber data secara langsung dari sumber asli (tidak melalui prantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang diperoleh melalui hasil pengolahan pihak kedua dari hasil penelitian laporan baik berupa data kualitatif maupun data kuantitatif.

Adapun data-data yang diperlukan terdiri dari sebagai berikut :

1. Gambaran umum PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
2. Sejarah singkat PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
3. Visi dan Misi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
4. Aktivitas PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
5. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
6. Pembagian tugas dan wewenang

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data-data yang lain yaitu:

1. Pengamatan atau observasi.

Pengamatan atau observasi adalah melakukan pengamatan secara langsung ke objek penelitian untuk melihat dari dekat kegiatan yang dilakukan.

2. Survei.

Survei adalah metode pengumpulan data dengan meminta instrument untuk meminta tanggapan dari responden.

3. Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.

4. Kuisisioner atau Angket.

Kuesioner atau Angket adalah daftar pertanyaan kepada orang lain yang bersedia memberikan respon (responden) sesuai dengan permintaan pengguna.

5. Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis berupa buku-buku yang relevan, laporan dokumenter, peraturan-peraturan, foto-foto, sebagai data penelitian yang relevan (Sugiyono:2003,129).

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah teknik wawancara dengan salah satu pegawai yang ada di perusahaan mengenai informasi yang ada di laporan keuangan, mengenai laporan laba rugi dan neraca. Data yang digunakan yaitu data Primer.

F. Analisis data dan Teknik Analisis

M. Iqbal (2003:32) Teknik Analisi terdiri dari :

1. Metode Kualitatif

Adalah data yang tidak berbentuk bilangan atau tidak dalam bentuk angka.

2. Metode Kuantitatif

Adalah data yang berbentuk bilangan atau dalam bentuk angka.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif yaitu memberikan uraian penjelasan tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sedangkan analisis kuantitatif adalah data yang diukur berupa angka-angka. Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menyajikan angka dan uraian penjelasan mengenai ukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Gambaran Umum PT.POS Indonesia (Persero) Palembang

a. Sejarah Singkat PT.POS Indonesia (Persero) Palembang

PT. POS Indonesia (Persero) Palembang sebagai lembaga yang memberikan pelayanan jasa di Indonesia berawal dari gagasan untuk memperlancar arus surat menyurat era kolonia Belanda. Gagasan tersebut diwujudkan oleh Gubernur Jend.G.W. Baron berupa pendirian kantor pos yang pertama di Batavia pada tanggal 26 Agustus 1746. Kantor Pos semakin penting peranannya setelah ditemukan Teknologi telegram dan telepon .berdasarkan undang-undang Perusahaan negara belanda sejak tahun 1907, jawatan dikelola Departemen perusahaan-perusahaan pemerintah.jawatan PTT Mengelola Posias telepon dan telegram pada saat Jepang di Indonesia, Jawatan PTT Republik Indonesia yang terbagi menjadi jawatan PTT Jawa dan jawatan PTT Sulawesi. Jawatan PTT Republik Indonesia Berdiri secara resmi pada tanggal 27 September 1945 setela dilakukan Pengambilalihan kantor pusat PTT di Bandung oleh Angkatan Muda PTT dari pemerintah PTT Jepang. Dalam peristiwa tersebut menjadi Tonggak sejarah berdirinya jawatan PTT Republik Indonesia. Pada Tanggal tersebut setiap tahun diperingati sebagai hari Bakti Postel.

Pada tahun 1960 diberlakukan peraturan pemerintah pengganti UU no 19/1960 tentang Perusahaan Negara yang mengatur keseragaman dalam cara menyusun, menguasai bentuk hukum dan Perusahaan Negara mengatur ketentuan mengenai penamoungan Perusahaan asing yang dapat di ambil alih, serta perusahaan lain yang ada, yang dibentuk berdasarkan I. B. W atau I.C.W.

Jawatan PTT (Pos Telegraph and Telephone) bersumber pada peraturan I. B. W (Indishe Bedriver Wet). Sebagai pelaksanaan undang-undang No 19 PP. Tahun 1960 yang dimaksud diatas tanggal 21 Desember 1961 dikeluarkan peraturan pemerintah No. 240 Tahun 1961 tentang pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi, disingkat PN postel, Peraturan Pemerintah mulai berlaku pada tanggal 1 Januari 1961, sejak saat itu berubah status jawatan PTT menjadi Perusahaan Negara. Agar diperoleh kebebasan bergerak yang lebih luas dalam mengembangkan usaha, PN dipeah menjadi dua badan usaha yang berbeda yaitu Perusahaan Negara Pos dan Giro dan Perusahaan Negara Telekomunikasi. Pemecahan menjadi dua perusahaan tersebut berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 1965.

Peraturan Pemeritah No. 240 tahun 1961, membuat dileburkan jawatan PTT ke dalam PN Postel, segala hak dan kewajiban, pelengkapan dan kekayaan, serta usaha dari jawatan PTT beralih ke PN Postel. Pelaksanaan pelaburan yang dimaksud diatur oleh Menteri Perhubungan Darat, Pos,

Telekomunikasi dan Pariwisata. Begitu ditetapkan bahwa perusahaan berkedudukan dan berkantor pusat di Bandung.

Dengan surat keputusan Menteri Perhubungan Darat, Pos, Telekomunikasi dan Pariwisata tanggal 13 Agustus 1964 No. U14/1/7 ditetapkan struktur organisasi PN Pos dipimpin oleh seorang yang dibantu oleh seorang Direktur Jendral yang dibantu oleh tiga orang Direktur staff dan tiga orang Direktur staff dan tiga orang Direktur Perusahaan beserta dua orang Direktur Muda Perusahaan. Direktur Jendral, Direktur Staff, Direktur Perusahaan dan Direktur Muda merupakan Direksi Perusahaan. Direktur Jendral bertanggung jawab kepada Menteri Perhubungan Darat, Pos, Telekomunikasi dan Pariwisata, sedangkan Direktur yang lain melakukan tugasnya berdasarkan dengan bidangnya masing-masing.

Pada tahun 1967 dengan Instruksi Presiden RI No. 17 Tahun 1967 tentang pengarahannya dan penyederhanaan Perusahaan Negara kedalam tiga bentuk Usaha Negara. Antara lain Diinstruksikan supaya semua Menteri dan Pimpinan Lembaga Pemerintah Lainnya dan Membawahi Perusahaan Negara dalam segala bentuknya supaya mengadakan kegiatan penertiban, Penyempurnaan dan penyederhanaan dari setiap usaha yaitu modal atau seluruhnya yang terdiri dari anggaran Belanja Negara, yang berupa perusahaan Negara Perusahaan Daerah, Perseroan Terbatas, Lembaga, Yayasan, dan lain-lain untuk diarahkan kepada tiga bentuk pokok Usaha Negara yaitu:



1. Usaha-usaha Negara Perusahaan (Negara) Jawatan
2. Usaha-usaha Negara Perusahaan (Negara) Umum
3. Usaha-usaha Negara Perusahaan (Negara) Perseroan

Dua Tahun Kemudian Presiden RI menetapkan UU RI No. 9 Tahun 1968 tentang penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti UU No. 1 tahun 1969 (Lembaga Negara Tahun 1969 No. 16 Tambahan Lembaga Negara No 2890) tentang bentuk-bentuk Usaha Negara menjadi undang-undang bentuk Usaha Negara yang di maksud diatas dalam undang-undang disingkat menjadi :

1. Perusahaan Jawatan (PERJAN)
2. Perusahaan Umum (PERUM)
3. Perusahaan Perseroan (PERSERO)

Pada Tahap perkembangan selanjutnya status Perusahaan Negara Pos dan Giro diubah Mnejadi Perusahaan Umum Pos dan Giro. Perubahan tersebut berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 9 Tahun 1978. Sehubungan dengan terjadinya perubahan-perubahan dalam iklim usaha, status sebagai Perusahaan Umum disempurnakan. Pengawasan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 1984.

Dalam menghadapi pertumbuhan dunia usaha yang semakin kompleks dan penuh persaingan diperlukan penyesuaian status badan usaha yang lebih fleksibel dan dinamis agar mampu mengembangkan pelayanan yang lebih baik. Pada tanggal 20 Juni 1995 sesuai dengan Peraturan Pemerintah RI Tahun 1995 beralihlah bentuk Perusahaan Umum (PERUM) Pos dan Giro

menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) PT.Pos Indonesia yang diikuti dengan perubahan pola orientasi pelayanan jasa pos terhadap pencapaian kepuasan pelanggan dideluruhkan jajaran pelayanan Pos. Mengingat falsafah Perusahaan Pos Indonesia yang senang tiasa berupaya untuk meningkatkan mutu layanan berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan memperhatikan efisiensi. Efektifitas dan Produktifitas sumber daya serta kemampuan laba usaha melalui pemanfaatan ilmu pengetahuan dan teknologi.

b. Visi dan Misi PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang

Visi PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang yaitu senang tiasa berupaya untuk menjadi penyediaan sarana komunikasi kelas dunia, yang peduli pada lingkungan dan dikelola oleh sumber daya manusia yang berpotensi, sehingga mampu memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat, serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan bisnis yang sehat.

Misi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang yaitu menyediakan sarana komunikasi yang handal dan terpercaya bagi masyarakat dan pemerintah guna menunjang Pembangunan Nasional serta memperkuat kesatuan dan keutuhan Bangsa dan Negara. Mengembangkan usaha yang bertumbuh pada peningkatan mutu pelayanan melalui penerapan ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna mencapai kepuasan pelanggan serta memberikan nilai

tambah yang optimal bagi karyawan, Pemegang saham, masyarakat dan mitra kerja.

c. Aktivitas PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang

PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang dalam menjalankan usaha tidak hanya berfokus pada satu usaha saja tetapi PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang sebagai sarana komunikasi, usaha Pos tidak terlepas dari perkembangan teknologi informatika yaitu:

1. Berdasarkan sifat-sifat media penyimpanannya, Usaha Pokok meliputi :

a) Layanan Fisik

- 1) Layanan Surat Pos
- 2) Layanan Paket Pos
- 3) Layanan Keuangan
- 4) Layanan Filateli

b) Layan Elektronik dengan wasantara net sebagai tulang punggungnya untuk menyediakan fasilitas :

- 1) Surat Elektronik (Email)
- 2) Kotak Pos Elektronik
- 3) Warung Pos Internet
- 4) Internet untuk Jaringan Koorporasi

c) Elektronik Data Interchange (EDI) untuk membentuk jaringan komunikasi berbagai data.

- d) Hybride Mail meliputi :
 - 1) Surat Bisnis Elektronik
 - 2) Direct Email
 - 3) Wesel Pos Elektronik
 - 4) Internet Hibrida

2. Berdasarkan sifat-sifat media penyimpanannya, Usaha Penunjang meliputi:

- a) Penyewaan Ruang dan Tempat
- b) Usaha Transportasi
- c) Belanja Lewat Pos
- d) Berbagai Layanan Lainnya

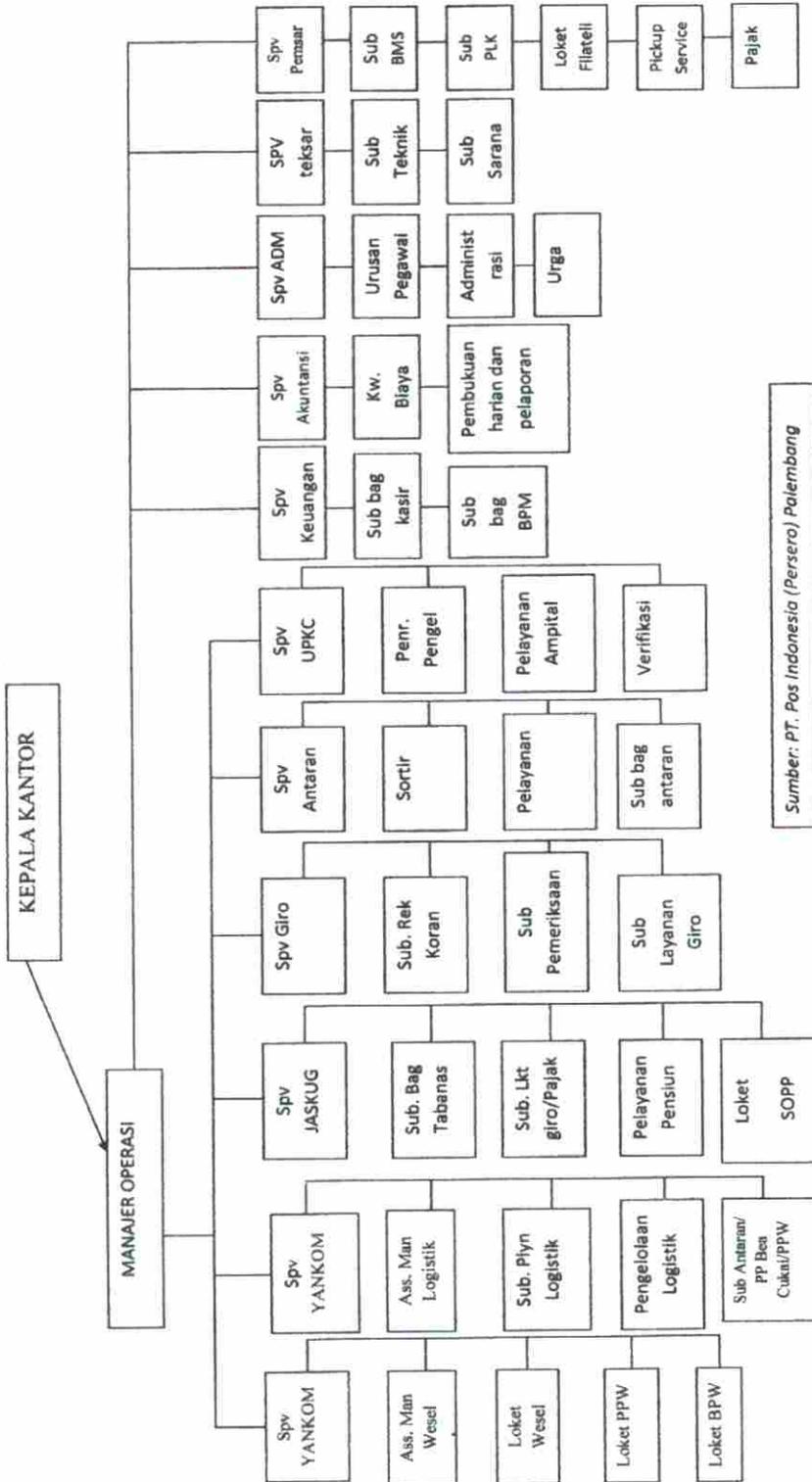
d. Struktur Organisasi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang

Setiap perusahaan selalu mengarahkan dan mengusahakan kegiatan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Dalam upaya pencapaian tujuan tersebut, hubungan kerja sama antar karyawan baik vertikal maupun horizontal amatlah penting, oleh karena itu setiap perusahaan perlu untuk membuat perencanaan dan penyusunan organisasi agar masing-masing orang yang ada dalam perusahaan mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dalam hubungan-hubungan antara komponen atau posisi dalam suatu perusahaan. Struktur organisasi merinci

pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan pembagian yang berkaitan dengan satu sama lain dengan tingkat tertentu, struktur organisasi juga menunjukkan hirarki organisasi, struktur organisasi, Struktur wewenang, serta memperlihatkan hubungan laporannya.

Struktur organisasi yang ditetapkan oleh PT.Pos Indoensia (Persero) Palembang adalah struktur organisasi garis dan staff (*Line and Staf Organization*), karena struktur organisasi tersebut pada saat ini dianggap sebagai bentuk yang paling baik bagi kantor Pos. Hal ini disebabkan bentuk struktur organisasi garis dan staf dapat menghilangkan kelemahan yang ada, artinya PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang dapat melakukan perbaikan dari struktur organisasi ini karena ada cara kerja dan pertanggung jawaban dari masing-masing bagian, selain itu juga struktur organisasi ini juga disusun guna menunjang operasional secara optimal, meningkatkan efisiensi kerja manajemen pada umumnya dan selalu berpedoman pada perundang-undangan yang berlaku bagi BUMN.

GAMBAR IV.1
 STRUKTUR ORGANISASI
 PT POS INDONESIA (PERSERO) PALEMBANG



Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang

g. Pembagian Tugas dan Wewenang

Pembagian tugas dan wewenang pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang adalah sebagai berikut :

1) Kepala Kantor

Kepala Kantor bertanggung jawab atas pelaksanaan, pengkoordinasian dan pengintegrasian seluruh unit organisasi, unit kerja dibawahnya sehingga diperoleh sinergi yang maksimal dalam pencapaian misi, tujuan dan rencana kerja PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang.

Tugas dan tanggung jawab kepala kantor adalah sebagai berikut:

- a) Merencanakan, mengkoordinasikan, membimbing dan mengawasi semua kegiatan perusahaan dilingkungan kantor yang di pimpinnya.
- b) Mengawasi pelaksanaan kerja yang telah disetujui dan mengadakan penilaian terhadap hasil kerja, serta mengambil suatu tindakan yang perlu bila terlihat adanya penyimpangan atau kesalahan yang dilakukan oleh para pegawai.
- c) Memelihara suasana kerja yang baik dan menyenangkan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja para pegawai.
- d) Menandatangani surat-surat kontrak dan pekerjaan yang diperoleh atau yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- e) Bertanggung jawab atas kelangsungan pelaksanaan berbagai kegiatan dan bermacam-macam pekerjaan serta mendukung dalam operasional perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- f) Berwenang menggariskan kebijakan operasional dan mengatur mekanisme kerja bawahnya serta merumuskan materi kerja dengan mendalami kebijakan atau aturan-aturan yang telah ditetapkan.
- g) Melakukan tugas lainnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan oleh direksi.

2) Manajer Operasi

Manajer Operasi menjangkau semua kegiatan operasi perusahaan, menunjang data operasi perusahaan, mengumpulkan dan mengolah data operasi dan kegiatan penunjang lainnya serta memantau laporan penempatan baik untuk keperluan informasi atau koordinasi.

3) Bagian Pelayanan Komunikasi

Bagian pelayanan komunikasi bertugas melayani komunikasi baik dari pihak intern maupun ekstern perusahaan, menghimpun menganalisa data pelanggan perjenis layanan yang ditawarkan, memberikan pelayanan pada pihak yang membutuhkan.

4) Bagian Pelayanan Logistik

Pada bagian ini menerima barang pindah dari kota ke kota, point to point (negosiasi langsung), barang pengiriman (dipertanggungjawabkan seharga barang serta diasuransikan), Pos Paket dari dalam dan luar negeri (penerimaan dan Pengeluaran).

5) Bagian Penggunaan Jasa Keuangan

Bagia penggunaan jasa keuangan bertugas memberikan dana kredit kepada pihak yang membutuhkan, mengendalikan sistem, Prosedur dan mutu pelayanan serta pelaksanaan jasa yang meliputi wesel pos, giro pos, pensiun dan jasa keuangan lainnya serta menyiapkan laporan.

6) Bagian Registrasi

Tugas dari bagian ini yaitu melakukan pegolahan sumber daya, statistik dan register surat-surat berharga.

7) Bagian Giro

Bagian giro selalu memberikan pelayanan giro, rekening koran, melaksanakan pemeriksaan dan pembuata laporan hasil pemeriksaan.

8) Bagian Jaringan

Bertugas memberikan pengendalian mutu jaringan internal maupun pengendalian mutu jaringa eksternal luar batas antar pelayanan kantor pos jaringan.

9) Bagian Antaran

Tugas bagian antaran yaitu menyortir surat, mengantar surat, paket, wesel dan paket pos.

10) Bagian Keuangan

Bagian keuangan bertugas menyusun lapora keuangan dan gaji.

11) Bagian Akutansi

Bertugas melaksanakan proses akutansi yang meliputi menyusun neraca lapora keuangan, menyusun rencana anggaran, mengawasi dan mengendalikan likuiditas keuangan unit pelaksana teknologi sistem informasi.

12) Bagian Sumber Daya Manusia

Tugas bagian ini yaitu melaksanakan administrasi sumber daya manusia, pengangkatan dan kepangkatan, evaluasi dan penilaian, penyimpanan dan pengolahan data dan bendel kepegawaian, menyiapkan konsep keputusan yang menjadi wewenang kepala kantor serta menyiapkan laporan keuangan kepegawaiaan.

13) Bagian Teknik dan Sarana

Bagian teknik dan sarana bertgas menyediakan alat angkut, alat-alat kantor atau alat kerja.

14) Bagian Pengembangan Usaha

Bertugas merencanakan program-program pengembangan usaha untuk masa sekarang maupun yang akan datang.

15) Bagian Loker Cabang

Bagian ini memberikan pelayanan penerimaa pengeluaran, memberikan pelayanan optimal dan pelayanan verifikasi.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Analisis Pengukuran kinerja dengan Menggunakan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan sangat penting dan pelaksanaannya, Laporan keuangan dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemen. Berdasarkan Tabel IV.1. akan menjelaskan sebagai berikut:

- a. Perspektif pertumbuhan pendapatan pada PT. Pos Indoensia (Persero) Palembang harus menjalankan sistem Auditnya dalam upaya untuk mengurangi kecurangan dan manipulasi data yang tidak ada.
- b. Perspektif Pelanggan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang dilihat dari Akuisis Pelanggan supaya dapat ditingkatkan bisnis pelanggan secara periode agar dapat menambah peningkatan pendapatan .
- c. Perspektif Bisnis Internal pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang proses operasinya harus ditingkatkan untuk membuat dan menyampaikan produk dan jasa baik melalui media masa atau rumah kerumah.
- d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang terutama pada sistem informasinya adanya tenaga terampil yang ahli dalam bidangnya , menyediakan fasilitas yang mendukung kinerja karyawan.

Tabel IV.1
Desain *Balanced Scorecard*
PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang

PERSPEKTIF	KEKUATAN	MASALAH	SOLUSI
Perspektif Keuangan			
1) Pendapatan	Pertumbuhan pendapatan		Merencanakan program dengan pertimbangan bisnis
2) Meningkatkan cost effectivess	Penurunan Biaya operasional	Besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan akibat kurangnya pengendalian terhadap pengeluaran dana	Melakukan sistem pengendalian biaya secara optimal pada masing-masing unit serta menjalankan mekanisme audit pada semua level yang ada di perusahaan
Perspektif Pelanggan			
1) Retensi pelanggan	Pertumbuhan usaha atau bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini		Melakukan identifikasi seluruh pelanggan dengan cara mengukur retensi pelanggan dari periode ke periode.
2) Akuisisi pelanggan	Pelanggan baru dalam setiap tahunnya		Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan dalam segmen sasaran
3) Kepuasan pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Banyaknya tuntutan dari konsumen mengenai kualitas pelayanan	Melakukan atau menetapkan tujuan berupa peningkatan bisnis pelanggan secara periode
Perspektif Proses Bisnis Internal			
1) Inovasi produk dan jasa yang ditawarkan	penjualan dari produk baru terhadap total pendapatan perusahaan (omzet)		Melakukan berbagai inovasi dan kreativias terkait dengan perkembangan pelayanan serta melakukan perencanaan dan pengembangan produk atau jasa
2) Proses operasi	Tingkat efektifitas dari proses operasi	Operasional perusahaan masih kurang baik	Melakukan proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
1) Kompetensi SDM	Meningkatkan Sumber Daya Manusia	Biaya pendidikan SDM masih kurang	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan perekrutan karyawan dan pelanggan baru secara selektif • Mengirim pegawai untuk mengikuti pelatihan
2) Sistem Informasi	Kemampuan sistem informasi untuk mendukung pembelajaran	Kemajuan IPTEK yang kurang memadai	Melakukan pembangunan sistem, informasi yang dapat di akses
3) kepuasan karyawan	Pemenuhan kepuasan karyawan	Produktivitas waktu kerja mengoptimalkan waktukerja secara profesional	Melakukan survey pada karyawan dan pengembangan sistem jenjang karir, sistem kompensasi dan sistem reward and punishment dalam lingkungan perusahaan

Sumber : Penulis 2012

2. Elemen-elemen *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan karena ukuran sangat penting dalam memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, penerapan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Laporan keuangan dapat dijadikan sebagai sumber informasi utama untuk mengetahui keadaan keuangan perusahaan oleh semua pihak dalam menilai kinerja keuangan sekaligus menilai kinerja manajemennya

Tabel IV.2
Data Pendapatan
PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang tahun 2009 s/d 2011

TAHUN	TARGET	PENDAPATAN	%
2009	Rp 25.000.000.000	Rp 23.210.791.127	66 %
2010	Rp 30.000.000.000	Rp 27.732.031.285	79 %
2011	Rp 35.000.000.000	Rp 32.391.614.223	92 %

Sumber : PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang.2012

Tabel IV.2 diatas menunjukkan bahwa data pendapatan penilaian kinerja yang didapat memang menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2009 ke tahun 2011. Hal ini menjadi perhatian pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang agar dapat terus meningkatkan baik kualitas maupun kuantitas dari pelayanan agar dapat semakin menarik minat masyarakat

untuk bertransaksi financial ataupun non financial lainnya sehingga dapat membantu meningkatkan pendapatan yang telah ditargetkan.

b. Persektif Pelanggan

Pada tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggannya. Kompleksitas persaingan dalam suatu usaha menyebabkan setiap perusahaan harus selalu berusaha meningkatkan kualitasnya agar kepuasan pelanggan dapat terwujud. Kualitas yang dipenuhi harus dilihat dari sudut pandang para pelanggan.

Adapun yang dilakukan oleh manajemen PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang tidak akan ada manfaatnya bila akhirnya pelayanan yang diberikan tidak menghasilkan kepuasan pelanggan. Kepercayaan dan pelayanan yang memuaskan pelanggan dapat diperoleh beberapa manfaat antara lain:

- 1) Terjadinya pengulangan
- 2) Dapat mendorong terciptanya loyalitas pelanggan
- 3) Membentuk suatu rekomendasi dari mulut ke mulut yang menguntungkan perusahaan.
- 4) Citra atau reputasi perusahaan meningkatkan atau baik di mata pelanggan
- 5) Laba perusahaan yang diperoleh akan meningkat.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam Proses bisnis internal akan diukur dan dievaluasi tiga prinsip pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang yaitu inovasi, operasi dan pelayanan jasa. Tujuan dalam proses inovasi adalah agar dapat membentuk peningkatan kreativitas dan inovasi program pengembangan pelanggan dan pelatihan yang prospektif serta layanan dalam kegiatan PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang. Untuk dapat meningkatkan kreativitas karyawan PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang harus mampu menciptakan iklim yang dapat membantu mendukung program pengembangan jaringan pelanggan dan pelatihan yang baik. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasara strategi pertama perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kompetensi sumber daya manusia, dengan meningkatkan sumber daya manusia yang terkait dalam proses bisnis internal yaitu dengan melakukan rekrutmen pegawai baru secara selektif, pengiriman pegawai untuk mengikuti pelatihan, serta dukungan karir.

Tabel IV.3
Rasio Karyawan Yang Dilatih
PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang tahun 2009 s/d 2011

Uraian	2009	2010	2011
Jumlah Karyawan Yang Ikut Pelatihan	30	32	37

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang, 2012

Dihat dari tabel IV.3 Persentase Rasio SDM Yang Ikut pelatihan dari tahun ke tahun mengalami penurunan, sehinga semakin banyak karyawan yang ikut pelatihan yang ada maka akan semakin banyak juga biaya yang dikeluarkan untuk mendukung kegiatan pelatihan tersebut hal itu mungkin diakibatkan karena adanya usaha dari pihak PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang untuk berusaha mengendalikan biayayang keluar yaitu dengan menekan seminim mungkin pengeluaran-pengeluaran yang dianggap masih bisa dikendalikan.

Sasaran strategi kedua adalah pengembangan kemampuan sistem informasi yang mensyaratkan penerapan sistem komputerisasi pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang serta perlu pelatihan agar sistem yang terkomputerisasi tersebut dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tugas secara cepat dan cermat.

Sasaran terakhir adalah manajemen dalam upaya peningkatan kepuasan karyawan. Untuk meningkatkan kepuasan tersebut, perlu dikembangkan sistem jenjang karir, sistem kompensasi, dan sistem reward and punishment yang transparan.

Tujuan dari pertumbuhan dan pembelajaran adalah untuk mendorong pencapaian hasil-hasil dari tiga perspektif yaitu keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal. Dalam hal upaya-upaya yang dilakukan oleh manajer PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang untuk mempertahankan kemampuan karyawannya dapat diukur dengan tiga cara yaitu:

1. Retensi Karyawan (*Employee Retention*)

Mengukur retensi karyawan tujuannya adalah untuk mengetahui jumlah karyawan yang mampu bertahan selama mungkin pada PT.Pos Indonesia (Persero) Palembang yakni dengan cara melihat persentase, jumlah karyawan yang keluar setiap tahunnya.

Tabel IV.4
Rasio Keluar karyawan
PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang tahun 2009 s/d 2011

	2009	2010	2011
Jumlah Karyawan	271	268	262
Jumlah Karyawan pensiun / keluar	8	10	5
Rasio Keluar karyawan	2.9 %	3.7 %	1,9 %

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang.2012

Dari tabel IV.4 menunjukkan adanya penurunan jumlah karyawan tiap tahunnya. Akibat keluarnya karyawan disebabkan oleh beberapa alasan yaitu: ada yang dimutasi, pindah ke instansi lain atau ke daerah turut suami, pensiun dan berhenti kerja karena alasan tertentu.

2. Produktifitas Karyawan (*Employee Produktivias*)

Produktifitas karyawan berkaitan dengan kemampuan sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk. Peningkatan produktifitas karyawan merupakan salah satu tantangan penting bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang saat ini. Meningkatnya produktifitas karyawan sangat penting dengan mempertimbangkan



karyawan sebagai input (masukan) kunci dalam memberikan pelayanan pada pelanggan.

3. Kepuasan Karyawan (*Employee Satisfaction*)

Kepuasan karyawan merupakan syarat untuk meningkatkan produktifitas pelayanan terhadap pelanggan. PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dapat mengukur kepuasan karyawan dengan melakukan survey tahunan atau rutin dimana persentase tertentu dari karyawan dipilih secara disurvey setiap bulan. Kepuasan kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, hal ini dapat disebabkan karena masalah kepuasan kerja yang berpengaruh terhadap:

- (a) Tingkat absensi karyawan
- (b) Perputaran tenaga kerja
- (c) Semangat kerja
- (d) Keluhan
- (e) Masalah-masalah personalia yang vital lainnya

Elemen-elemen kepuasan karyawan, meliputi:

- (a) Keterlibatannya dalam mengambil keputusan
- (b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- (c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik

- (d) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- (e) Tindakan dukungan dalam fungsi staf
- (f) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Dengan mengukur kinerja menggunakan perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* antara lain perspektif keuangan yaitu meningkatkan pendapatan dan menurunkan biaya operasional. Perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan, retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal yaitu dengan menghasilkan inovasi dan kreatifitas terkait dengan pengembangan pelayanan, serta proses operasi pelayanan. Perspektif pembelajara dan pertumbuhan yaitu meningkatkan kualitas sumber daya manusia, Pengembangan kemampuan sistem informasi dan kepuasan karyawan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan pada Bab IV, maka pada Bab ini dapat ditarik simpulan Dari hasil penelitian dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, ada kelemahan yang harus di perbaiki yaitu pada nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan akibat kurangnya pengendalian terhadap pengeluaran dana, perspektif pelanggan yaitu banyaknya tuntutan dari konsumen mengenai kualitas pelayanan, bisnis internal yaitu Operasional perusahaan masih kurang baik serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah biaya pendidikan SDM masih Kurang, kemajuan IPTEK kurang memadai, Produktifitas waktu kerja dapat mengoptimalkan waktu kerja secara profesional dengan meningkatkan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi untuk mendukung kinerja karyawan dalam perusahaan, manajemen dan kepuasan karyawan.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa sebagian kinerja pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang termasuk dalam kriteria cukup baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan Penulis juga menyimpulkan bahwa dengan menggunakan *Balanced Scorecard* maka diharapkan dapat meningkatkan pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dalam jangka waktu yang panjang dan secara komprehensif

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut dan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya maka penulis mencoba memberikan saran yang nantinya berguna bagi PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang dilihat dari Kepuasan Pelanggan tingkat efektifitas dari proses operasi harus ditingkatkan kembali gunanya bagian pemasaran harus memasarkan produk barang dan jasa sehingga produk yang dimiliki oleh perusahaan tersebut dapat tercapai dan hasilnya dapat menambah pendapatan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim dkk, 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Eprint. Unip. Ac.id/29537/1/skripsi001.pdf.2012. **Penerapan Metode Balanced tolak Scorecard sebagai ukur Penilaian Kinerja pada organisai Nirlaba**
- Kaplan Robert, Norton David P, alih Bahasa Pada Peter R. Yosi. 2000. **Balanced Scorecard**, Erlangga, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. **Balanced Scorecard**, Edisi 1, cetakan ke-1, Salemba Empat., Jakarta.
- M. Iqbal Hasan. 2003. **Pokok-pokok Materi Statistik Satu**. Sinar Grafika, Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. **Akutasi Sektor Pulik**, Edisi Pertama. Andi offset, Yogyakarta.
- Mulyadi dan Jhony Setyawan. 2000. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Aditya medya, Yogyakarta
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichan, 2003. **Petunjuk Praktik Penyusunan Balanced Scorcard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi**, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, an Muhammad Ichan, 2006. **Petunjuk Prakatik Penyusunan Balance Scorecard**, Cetakan Keempat, PT. Gramedia Pustaka Utama, jakarta.
- Sugiono. 2003. **Metode Penelitian bisnis**, Cetakan Ketujuh, penerbit Alfa Beta, Bandung.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN	IZIN PENYELENGGARA	AKREDITASI	GRADE
JURUSAN MANAJEMEN (SI)	: No. 3619/D/T/K-II/2010	No. 018/BAN-PT/Ak-XI/SI/VIII/2008	(B)
JURUSAN AKUNTANSI (SI)	: No. 3620/D/T/K-II/2010	No. 044/BAN-PT/Ak-XI/SI/VIII/2011	(B)
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)	: No. 3377/D/T/K-II/2009	No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010	(B)

alamat : Jalan Jendral Ahamd Yani 13 Ulu (0711) 511433 Facsimle 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**LEMBAR PERSETUJUAN
PERBAIKAN SKRIPSI**

tanggal : Minggu . 11 Maret 2012
: 12.30-15.30
: Rike Airifin
: 22 2008 232. M
: Akuntansi
: Sistem Pengendalian Manajemen
: Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT.POS INDONESIA (PERSERO) Palembang.

**DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN PEMBIMBING DAN
DIPERANAKAN UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
Hj, Yuhanis Ladewi, SE, Ak, M. Si	Pembimbing	11/3/2012	
Hj, Yuhanis Ladewi, SE, Ak, M. Si	Ketua Penguji	11/06	
Rosalina Ghozali, SE, Ak, M. Si	Ang. Penguji I	26 Mei 2012.	
Nina Sabrina, SE, M. Si	Ang. Penguji II	1/5 - 2012	

Palembang,
A.n. Dekan
Ketua Prodi: Akuntansi

Drs. Sunardi, SE, M. Si
NIDN.0206046303

BIODATA PENULIS

Nama : Rike Arifin
NIM : 22 2008 232 M
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Tempat Tanggal Lahir : Palembang, 24 Mei 1985
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jl. Baung IV No 224 Rt 15 Rw 05 Kel Sialang Kec Sako
Prumnas Kenten Palembang 30163
No Telepon / HP : 0711 823401 / 0812 71706151
Pekerjaan : Karyawati PT. Pos Indonesia (Persero) Palembang
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran kinerja Dengan Menggunakan
Balanced scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero)
Palembang
Pembimbing : Hj. Yuhanis Ladewi, SE.AK. M.Si,

Palembang, Februari 2012

Rike Arifin



POS INDONESIA

SURAT KETERANGAN

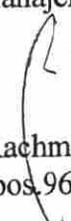
No1313/PG/SDM/0212

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rachmawati
Nippos : 967230251
Jabatan : Manajer SDM

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswi Saudara yang bernama Rike Arifin NIM 22 2008 232 telah selesai melakukan pengambilan data di Kantor Pos Palembang dalam rangka penyusunan skripsi.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk diketahui seperlunya.

KANTOR POS A.n Kepala Kantor Pos
Manajer SDM

POS INDONESIA
PALEMBANG Rachmawati
1 Nippos.967230251

PT POS INDONESIA (PERSERO)

KANTOR POS PALEMBANG 30000

Merdeka No. 3 Palembang 30132

Telp. No. 0711 - 352626 Fax. 0711 - 310755

Email : 300kcp@posindonesia.co.id



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : Rike Arifin	PEMBIMBING : Hj. Yuhanis Ladewi, SE, Ak, M. Si
NIM : 22.2008.232.M	
SAN : MANAJEMEN AKUNTANSI	
. SKRIPSI : Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard Pada Pada PT. POS Indonesia (Persero) Palembang	

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
12-02-2012	Bab I - IV	<i>[Signature]</i>		diapha.
1-02-2012	Bab I - IV	<i>[Signature]</i>		Perbaik
8-02-2012	Bab I - IV	<i>[Signature]</i>		Perbaik
3-02-2012	Bab I - IV	<i>[Signature]</i>		Perbaik
7-02-2012	Bab I - IV	<i>[Signature]</i>		Perbaikan.
9-02-2012	Bab I - IV <i>dan bab V</i>	<i>[Signature]</i>		Perbaik.
1-03-2012	Bab I - V <i>dll</i>	<i>[Signature]</i>		see file yg

ATAN

siswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, an terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : / /
 a.n. Dekan
 Koordinator Kelas Reguler Malam,
[Signature]



**PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

M i s s i

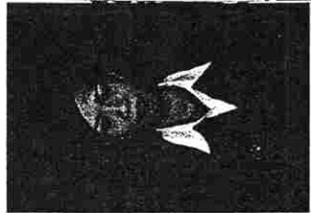
NO. 035 /H-4/UMP/III/2011

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang
Menerangkan bahwa :

Nama : RIKE ARLFIN
Tempat/Tgl.Lahir : PALEMBANG, 24 MEI 1985
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2008 232 M.
Fakultas/Jurusan : EKONOMI - AKUNTANSI

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Angkatan ke - 35 yang dilaksanakan dari tanggal 27 Januari sampai dengan 10 Maret 2011 bertempat di

Desa/Kelurahan : UJUNG TANJUNG
Kecamatan : BANYUASIN III
Kabupaten : BANYUASIN
Dengan Nilai : A

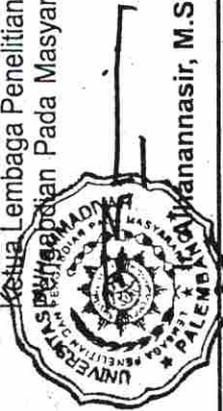


Mengetahui
Rektor,

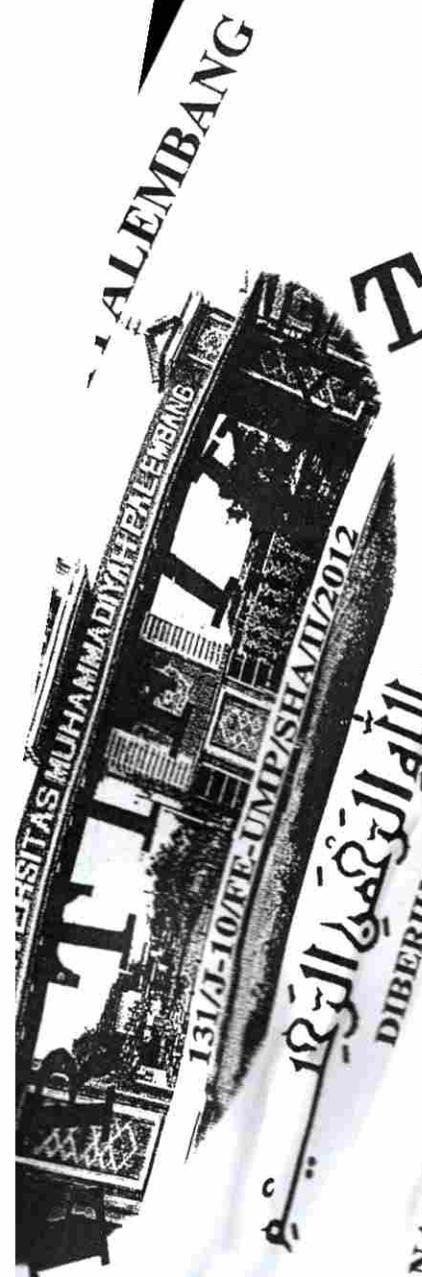


H. M. Idris, SE. M.Si

Palembang, 25 Maret 2011
Ketua Lembaga Penelitian dan
Pengabdian Pada Masyarakat



H. M. Idris, SE. M.Si

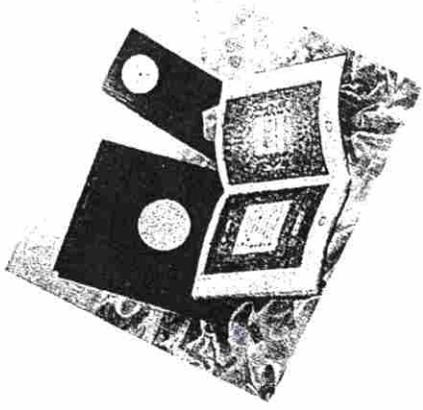


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
DIBERIKAN KEPADA:

NAMA : RIKE ARIFIN
NIM : 222008232.M
JURUSAN : Akuntansi

Yang dinyatakan LULUS Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Unggul dan Islami



Palembang, 22 Februari 2012
an. Dekan
Pembantu Dekan IV

Drs. Antoni, M.H.I.

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

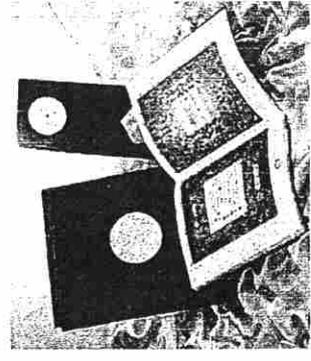


SS

TT

131/J-10/FE-UMP/SHA/II/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

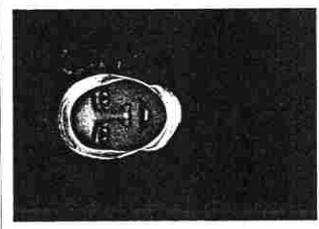


DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : RIKE ARIFIN
NIM : 222008232.M
JURUSAN : Akuntansi

Yang dinyatakan LULUS Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 22 Februari 2012



an. Dekan
Pembantu Dekan IV

Unggul dan Islami

Drs. Antoni, M.H.I.