

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT.ASTRA SEDAYA FINANCE
CABANG PALEMBANG**

SKRIPSI



**Nama : Fitriyani
NIM : 222011309**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

**Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada
PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang**

SKRIPSI

**Diajukan untuk salah satu persyaratan memperoleh
Gelar strata satu fakultas ekonomi dan bisnis
Universitas muhammadiyah palembang**



**Nama : Fitriyani
NIM : 222011309**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2015**

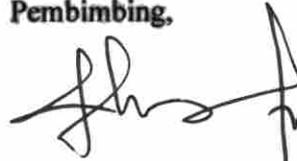
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang.
Nama : Fitriyani
NIM : 222011309
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan Disahkan
Pada Tanggal 2 September 2015

Pembimbing,



Nina Sabrina, S.E., M.Si
NIDN: 0216056801/851119

Mengetahui
Dekan
u.b. Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghazali, S.E., AK., M.Si
NIDN: 0228115802/1021961

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Fitriyani
Nim : 22.2011.309
Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Juli 2015

Penulis



Fitriyani

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

- ☞ *Keberhasilan akan datang apabila diiringi usaha dan kesabaran.*
- ☞ *Perkataan sulit bukanlah kesimpulan akhir dari suatu permasalahan tetapi melainkan awal dari suatu keberhasilan, karena sesungguhnya dibalik kesulitan ada kemudahan (Al-Insyirah: 5)*

Penyusun Persembahkan Untuk:

- ☞ *Allah SWT*
- ☞ *Ayah dan ibu yang telah membesarkanku serta mendidikku hingga saat ini*
- ☞ *Ayuk-ayukku dan adikku yang selalu mensupport aku*



PRAKATA

Assalamualaikum Wr.Wb

Alhamdulillah Robbil'alamin. Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas nikmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang”. Sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.

Dalam penulisan Skripsi ini, penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan-kekurangan. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan yang dimiliki. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca sehingga dapat dijadikan bahan masukan bagi penulis dimasa yang akan datang.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu terutama pada ayah dan ibuku tersayang yang selalu memberikan doa, dukungan, nasehat, dan memberikan inspirasi, serta pihak-pihak yang lain yang telah memberikan dukungan baik moril maupu material , antara lain:

1. Bapak Dr. H. M. Idris, S.E. M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang.

2. Bapak Drs. Fauzi Ridwan, M.M selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Ibu Nina Sabrina, S.E.,M.Si selaku pembimbing skripsi penulis.
4. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak.,M.Si selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang. Ibu Welly, S.E., M.Si selaku Skretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Seluruh dosen dan staff karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang.
6. Bapak ibu karyawan/i PT.Astra Sedaya *Finance* cabang Palembang.
7. Saudara- saudara dan semua keluargaku yang telah memberikan nasehat, dukungan dan motivasi.

Semoga Allah SWT membalas budi baiknya dan memberikan berkah kepada kita semua.

Palembang, Agustus 2015



Fitriyani

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN BEBAS PLAGIAT	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xii
HALAMAN DAFTAR GAMBAR	xii
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	10
B. Landasan Teori	14
1. Pengukuran Kinerja	14
a) Pengertian Pengukuran Kinerja	14
b) Tujuan Pengukuran Kinerja	14
c) Manfaat Pengukuran Kinerja	15
d) Jenis Pengukuran Kinerja	16
e) Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja	17

2. Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	18
a) Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	18
b) Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	19
c) Aspek-aspek dalam <i>Balanced Scorecard</i>	19
d) Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	26
e) Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	28

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	29
B. Tempat Penelitian	30
C. Operasionalisasi Variabel	30
D. Data yang diperlukan	31
E. Metode Pengumpulan Data	31
F. Analisis dan Teknik Analisis	33

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	38
1. Gambaran Umum Tempat Penelitian	38
a. Sejarah singkat PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang	38
b. Visi dan misi PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang	40
c. Struktur Organisasi	42
d. Pembagian Tugas	43
B. Pembahasan	49
1. Perspektif Keuangan	49
a) Rasio Likuiditas	49
b) Rasio Solvabilitas	52
c) Rasio Profitabilitas	53
d) Rasio Aktivitas	55

2. Perspektif Pelanggan	61
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	65
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	67

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	72
B. Saran	73

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I.1	Data Laporan Laba Rugi PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang.....	5
Tabel I.2	Data Analisis Rasio Laporan Keuangan PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang Tahun 2014.....	6
Tabel I.3	Data Pelanggan dan Pertumbuhan Pelanggan Baru PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang Tahun 2012-2014	7
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu	13
Tabel II.2	Ukuran Standar Kriteria Rasio	25
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel.....	30
Tabel III.2	Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Keuangan.....	34
Tabel III.3	Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Pelanggan	35
Tabel III.4	Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Proses Bisnis Internal	36
Tabel III.5	Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	36
Tabel III.6	Analisis Deskriptif Persentase Keseluruhan Perspektif.....	37
Tabel VI.1	Neraca PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang	50
Tabel VI.2	Perspektif Keuangan Rasio Likuiditas	51
Tabel VI.3	Neraca PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang.....	52
Tabel VI.4	Perspektif Keuangan Rasio Solvabilitas	52
Tabel VI.5	Neraca PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang	53
Tabel VI.6	Perspektif Keuangan Rasio Profitabilitas.....	54
Tabel VI.7	Neraca PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang	55
Tabel VI.8	Perspektif Keuangan Rasio Aktivitas.....	56
Tabel VI.9	Keseluruhan Perspektif Keuangan	56

Tabel VI.10	Jumlah Pelanggan PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang Tahun 2012-2014	62
Tabel VI.11	Perspektif Pelanggan.....	64
Tabel VI.12	Jumlah Pelayanan Kesalahan dan Jumlah Kesalahan yang Terjadi	65
Tabel VI.13	Perspektif Proses Bisnis Internal	66
Tabel VI.14	Jumlah Karyawan dan Karyawan yang Keluar PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang Tahun 2014	67
Tabel VI.15	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	68
Tabel VI.16	Hasil Perhitungan Keseluruhan Perspektif.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar VI.1 Struktur Organisasi PT.Astra Sedaya <i>Finance</i> Cabang Palembang	42
--	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Selesai Penelitian

Lampiran 2 Fotocopy Sertifikat Membaca dan Hafalan Al-qur'an

Lampiran 3 Fotocopy Toefl Prediction Test

Lampiran 4 Fotocopy Sertifikat Kuliah Kerja Nyata (KKN)

Lampiran 5 Kartu Aktivitas Bimbingan

Lampiran 6 Lembar Persetujuan Perbaikan Skripsi

Lampiran 7 Biodata Penulis

ABSTRAK

Fitriyani / 22.2011.309 / 2015 / Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang / Sistem Pengendalian Manajemen

Rumusan masalahnya adalah Bagaimanakah kinerja perusahaan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan bermanfaat bagi pihak lain sebagai informasi dan masukan yang berarti bagi penulis, PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang serta almamater. Tempat penelitian dilakukan di PT.Astra Sedaya *Finance* cabang Palembang. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi dan observasi. Metode analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dan kualitatif.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa di PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang, apabila dilihat dari kinerja keuangan perusahaan yaitu rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas menunjukkan hasil sebesar 77,77% dengan kategori cukup. *Balanced scorecard* diterapkan di PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang, karena *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif tidak hanya melihat dari kinerja keuangannya saja, tetapi *Balanced Scorecard* dalam pengukurannya melihat dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga kinerja perusahaan dapat terlaksana lebih efisien dan optimal.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Balanced Scorecard*

ABSTRACT

Fitriyani / 22.2011.309 / 2015 / Measuring Corporate Performance Using the Balanced Scorecard In PT.Astra Sedaya Finance Branch Palembang / Management Control Systems

The formulation of the problem is How the company performance PT.Astra Sedaya Finance Branch Palembang when measured using the Balanced Scorecard. The purpose of this study was to determine the performance of companies PT.Astra Sedaya Finance Branch Palembang when measured using the Balanced Scorecard and beneficial to others as a means of information and enter for writers, PT.Astra Sedaya Finance Branch Palembang and alma mater. Place of research conducted in PT.Astra Sedaya Finance Palembang branch. The data used are primary data and secondary data. Data collection techniques in this thesis using interview techniques and documentation and observation. Data analysis method used is quantitative and qualitative methods.

The results showed that in PT.Astra Sedaya Finance Branch Palembang, when seen from the company's financial performance is the ratio of liquidity, solvency ratios, profitability ratios and the ratio of activity shows the results of 77.77% with the enough category. Balanced scorecard applied in PT.Astra Sedaya Finance Branch Palembang, because the Balanced Scorecard to measure the performance of companies in a comprehensive manner not only look at the financial performance alone, but the Balanced Scorecard in the measurement notice of four perspectives: financial perspective, customer perspective, business process and internal and learning and growth perspective so that the company's performance can be accomplished more efficiently and optimally.

Keywords: Corporate Performance Measurement, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggung jawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitik beratkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek. Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari factor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan

dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

Kedua informasi di atas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto dkk: 2005).

Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* mampu mengatasi berbagai kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja tradisional karena *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil yang telah dicapai perusahaan melainkan juga factor-faktor pemicu yang menyebabkan keberhasilan tersebut terjadi. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tetap mempertahankan tolak ukur keuangan sebagai indicator tindakan manajemen di masa lalu, namun pengukuran *Balanced Scorecard* ini juga menambahkan ukuran-ukuran dalam perspektif customer,

proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai pemicu kinerja dimasa depan.

Sony dkk (2007: 8), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, pengendalian secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manjer tentang performance bisnis. Selain dapat mengukur aspek keuangan perusahaan juga dapat memberikan kerangka berfikir untuk menjabarkan strategi perusahaan. Metode ini tidak hanya mengukur hasil yang telah dicapai perusahaan melainkan factor-faktor yang menyebabkan keberhasilan tersebut terjadi.

Balanced Scorecard dalam aplikasinya terdiri dari 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif pelanggan mempunyai *leading indicator*, jika pelanggan tidak puas maka mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka, kinerja buruk dari prsfektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan. Perspektif bisnis internal manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan apakah produk dan jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumberdaya manusia, sistem dan prosedur perusahaan.

Sony dkk (2007: 155), menyatakan kondisi yang mendukung kelayakan penerapan *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan yaitu :

perusahaan memiliki visi dan misi yang jelas dan mudah dipahami sehingga menentukan konsep strategi yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan, perusahaan harus memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas sehingga hubungan antar lini organisasi dan pembagian berjalan dengan baik, kondisi persaingan yang semakin meningkat, dan perusahaan memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas.

PT. Astra Sedaya *Finance* merupakan salah satu perusahaan pembiayaan mobil yang terkemuka di Indonesia yang memiliki visi adalah “*Become the 1st choice financing company with total solution*” yaitu, menjadi perusahaan pilihan utama dalam memberikan solusi pembiayaan otomotif yang paling mudah diakses, membantu mewujudkan keinginan pelanggan untuk mencapai kehidupan yang lebih nyaman. Misi Astra Credit Companies adalah “*To promote Credit for a better living*”. PT. Astra Sedaya *Finance* memiliki banyak cabang salah satunya yang berada di kota Palembang. Perusahaan ini bergerak diberbagai bidang usaha sesuai anggaran dasar perusahaan meliputi pembiayaan konsumen,sewa guna usaha, anjak piutang. Tetapi saat ini PT. Astra Sedaya *Finance* lebih menitik beratkan pada jasa pembiayaan konsumen yang khususnya difokus pada pembiayan mobil, baik mobil baru maupun bekas. PT. Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang dalam menjalankan aktivitasnya belum menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur kinerjanya. PT.Astra sedaya Finance cabang Palembang saat ini mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis secara elektronik melalui jaringan komputer.

PT. Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang dalam pengukuran kinerjanya hanya melihat dari sisi keuangannya saja yaitu pada peningkatan laba yang didapat perusahaan setiap tahunnya. Akibatnya hal-hal yang mempengaruhi kinerja perusahaan dari segi non keuangan sering terabaikan, seperti customer yang juga merupakan bagian dari perusahaan sangat menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Berikut disajikan jumlah laba bersih PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang tahun 2013-2014:

Tabel I.1
Data Laporan Laba Rugi
PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang
Tahun 2012-2014

KETERANGAN	2012	2013	2014
Pendapatan	472.361.240.802	515.962.492.180	663.509.721.445
Beban	59.061.746.150	67.127.918.685	60.817.514.010
Laba Sebelum Pajak	413.299.494.652	448.834.573.495	602.692.207.435
Beban Pajak	(117.150.200.000)	(120.200.150.000)	(135.205.450.000)
Laba Bersih	296.149.294.652	328.634.423.495	467.486.757.435

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance, 2015

Berdasarkan tabel I.1 tersebut diatas dari tahun 2012-2014 menunjukkan tingkat laba bersih yang meningkat, maka peneliti tertarik untuk meneliti kinerja keuangan tahun 2014. Berikut ini adalah data analisis rasio laporan keuangan PT. Astra Sedaya *Finance* cabang Palembang tahun 2014 :

Tabel I.2
Data Analisis Rasio Laporan Keuangan
PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang
Tahun 2014

No	KETERANGAN	HASIL PERHITUNGAN	KRITERIA
1.	Rasio Likuiditas a. <i>Current ratio</i> b. <i>Working capital to total assets</i>	238,1% 44,31%	Cukup Cukup
2.	Rasio Solvabilitas a. <i>Debt to total assets ratio</i>	32,07%	Baik
3.	Rasio Profitabilitas a. <i>Return on assets</i> b. <i>Return on equity</i>	19,12% 28,16%	Baik Baik
4.	Rasio Aktivitas a. <i>Receivable turnover</i>	1,36 kali/136%	Kurang Baik

Sumber : Data yang diolah, 2015

Berdasarkan tabel I.2 jika dilihat dari *current ratio* PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang sebesar 238,1% dimana perusahaan termasuk cukup dalam memenuhi kewajiban lancarnya. Pada *working capital to total assets* PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang sebesar 44,31% perusahaan termasuk cukup dimana perusahaan terlalu berhati-hati dalam memenuhi kewajiban lancarnya. Pada *receivable turnover* PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang adalah 1,36 kali dimana perusahaan termasuk kurang baik. Perputaran piutang PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang terlihat lebih rendah.

Apabila ditinjau dari sisi non keuangan, seperti pada pelanggan . Berikut data pelanggan PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang tahun 2012-2014 :

Tabel I.3
Data Pelanggan dan Pertumbuhan Pelanggan Baru
PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang
Tahun 2012-2014

NO	TAHUN	PELANGGAN LAMA	PERTUMBUHAN PELANGGAN BARU	JUMLAH PELANGGAN
1.	2012	2.730	115	2.845
2.	2013	2.845	125	2.970
3.	2014	2.970	150	3.120

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance, 2015

Tabel I.3 menunjukkan data pelanggan dan pertumbuhan pelanggan baru tahun 2012-2014 setiap tahunnya mengalami peningkatan. Namun pada proses pembayaran kreditnya, pelanggan sering terlambat membayar. Proses bisnis internal dalam proses inovasi perusahaan awalnya hanya membiayai mobil yang bermerk Astra saja. Namun pada tahun 2007-2010 perusahaan mulai membiayai dua merk mobil non Astra yaitu Honda dan Mitsubishi. Kemudian tahun 2011 sampai sekarang perusahaan mulai membiayai lagi merk mobil non Astra (Hino) dan mobil bekas dengan semua merk mobil. Perusahaan seringkali terlambat dalam mengantar produknya. Adanya pemasalahan tersebut disebabkan oleh tingkat kedisiplinan karyawan, pelayanan yang kurang atau tidak ramah, hal ini menyebabkan ketidakpuasan pelanggan.

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan, dimana karyawan perusahaan banyak yang keluar, dan juga karyawan perusahaan banyak yang melakukan kecurangan seperti pada penagihan pada customer yang jatuh tempo. Setelah penagihan pada customer yang dilakukan oleh *sales officer* atau *serveyor*, uang tersebut tidak langsung disetorkan.

Berdasarkan fenomena masalah tersebut PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang perlu menggunakan alat ukur dalam mengukur kinerja perusahaannya yang mampu memberikan suatu gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif baik dari aspek keuangan maupun non keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka dirumuskan permasalahannya adalah bagaimanakah kinerja perusahaan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang apabila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan diatas, maka penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya :

1. Bagi Penulis

Manfaat yang dapat diambil oleh penulis yaitu dapat menambang wawasan dan pengetahuan serta menambah pengalaman penulis mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang

Memberikan informasi dan masukan yang berarti bagi pengembangan system pengukuran kinerja yang digunakan.

3. Bagi Almamater

Sebagai sumber informasi untuk menambah wawasan dan sebagai bahan referensi untu penelitian selanjutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian yang dilakukan oleh Imam (2013), dengan judul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT.Jansen Indonesia. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PT. Jansen Indonesia sebanyak 364 karyawan, selanjutnya diambil 100 sampel sebagai responden. Sedangkan untuk responden customer ditetapkan sebanyak 47 responden, karena total pelanggan di Semarang hanya sebanyak 47 toko, namun demikian hanya didapatkan 31 responden yang berpartisipasi. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut: 1) Kinerja perspektif keuangan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan atau dinilai sedang, karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami kenaikan kecuali ROA dan TATO. 2) Kinerja perspektif pelanggan pada PT. Jansen Indonesia secara keseluruhan dapat disimpulkan buruk, karena kepuasan pelanggan buruk kemampuan perusahaan dalam melakukan menjaga retensi konsumen juga buruk sedangkan kemampuan perusahaan dalam melakukan akuisisi pelanggan sedang. 3) Kinerja perspektif proses bisnis intern pada Perusahaan PT. Jansen Indonesia secara disimpulkan sedang, karena inovasi

hanya terjadi sekali selama tiga tahun terakhir dan tidak terjadi penurunan waktu aktivitas operasional secara konsisten pada proses produksi kursi, meja, tempat tidur maupun lemari. 4) Kinerja perspektif *learning and growth* pada PT. Jansen Indonesia dapat disimpulkan baik pada aspek perputaran karyawan masuk dalam kriteria baik sedangkan produktivitas karyawan mengalami penurunan. Tingkat kepuasan karyawan disimpulkan sedang karena karyawan kurang puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurhafiza (2006) yang berjudul Evaluasi *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang. Perumusan masalah yang dilakukan oleh penulis adalah bagaimana penerapan dan dampak dari penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang. Fenomenanya adalah apakah penerapan *Balanced Scorecard* memiliki dampak yang signifikan terhadap perusahaan dan bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian dan analisi yang dilakukan pada PT. Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang termasuk dalam kategori cukup.

Penelitian yang dilakukan oleh Meirdania (2010), yang berjudul Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. BANK Jateng Semarang. Pengumpulan data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari

kuesioner menggunakan teknik *simple random sampling*. Data diperoleh dari karyawan dan nasabah PT Bank Jateng. Data sekunder diperoleh dari laporan tahunan PT Bank Jateng per desember periode tahun 2007, 2008, 2009. Populasinya adalah seluruh nasabah dan karyawan PT Bank Jateng Semarang, sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 100 responden untuk nasabah dan 100 responden untuk karyawan. Hasil kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Metode analisis data menggunakan teknik korelasi *Pearson*. Untuk menentukan skor tingkat kepuasan nasabah dan karyawan menggunakan analisis faktor. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Bank Jateng dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Dengan menggunakan penilaian kinerja tersebut, dapat diketahui bahwa hubungan sebab akibat antara faktor pendukung kinerja dengan hasil yang dicapai. Sehingga diharapkan PT Bank Jateng mampu menjadi Bank terpercaya, memiliki komitmen dan dapat menghasilkan laba yang optimal.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat diketahui bahwa perspektif keuangan yaitu nilai *Return on Asset (ROA)*, Rasio Operasi (BOPO), *Loan to Deposit Ratio (LDR)* mengalami peningkatan *cost effectiveness* untuk mencapai laba optimal. Perspektif konsumen dapat meningkatkan *market share*, kepuasan nasabah menghasilkan angka yang cukup baik serta didukung peningkatan profitabilitas konsumen selama tiga tahun. Perspektif bisnis internal menggunakan rasio AETR menunjukkan peningkatan efektivitas, efisiensi dan ketepatan proses transaksi. Kemudian, perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan peningkatan produktifitas karyawan, persentase pelatihan karyawan yang terampil setiap tahunnya. Hal ini mempengaruhi peningkatan tingkat kepuasan karyawan selama tiga tahun yang menghasilkan kategori baik/puas.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Imam (2013), Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT.Jansen Indonesia	sama-sama menggunakan pengukuran kinerja perusahaan dengan <i>Balanced Scorecard</i>	Teknik pengumpulan data primer dengan metode kuisioner.
2.	Nurhafiza (2006), Evaluasi <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang	Sama-sama menggunakan pengukuran kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> .	Perumusan masalah yang dilakukan oleh penulis adalah bagaimana penerapan dan dampak dari penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang.
3.	Meirdania (2010), Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. BANK Jateng Semarang	Sama-sama menggunakan pengukuran kinerja dengan <i>Balanced scorecard</i> dan perumusan masalahnya	Data primer diperoleh dari kuisioner menggunakan teknik simple random sampling. Metode analisis data menggunakan teknik korelasi Pearson.

Sumber: Penulis, 2015

B. Landasan Teori

1. Pengukuran Kinerja

a. Pengertian Pengukuran Kinerja

Rusdianto (2006: 311), pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagi organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh seluruh sumber daya manusia.

Sony, Edi Sukimo dkk (2007: 23), pengukuran kinerja adalah tindakan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam perusahaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses yang memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan perusahaan guna meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Organisasi/perusahaan pada dasarnya dioperasikan oleh seluruh sumber daya manusia. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi.

b. Tujuan Pengukuran Kinerja

Mulyadi dan Jhony (2001: 353) melakukan pengukuran kinerja tujuannya yang hendak dicapai adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar

perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuat hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Mardiasmo (2002: 122) menekankan peranan pengukuran prestasi sebagai alat alat manajemen untuk :

- 1) Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*)
- 2) Untuk mengukur kinerja keuangan dan non keuangan secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi
- 3) Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*
- 4) Sebagai strategi untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individu dan kemampuan kolektif yang rasional.

Berdasarkan tujuan-tujuan pengukuran kinerja diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk melakukan tugasnya sebaik mungkin dan mengakomodasikan strategi-strategi dalam perusahaan agar dapat mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan.

c. Manfaat Pengukuran Kinerja

Mulyadi dan Jhony (2000: 277), manfaat pengukuran kinerja adalah :

- 1) Mengelolah operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimum
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria eleksi ndan evaluasi program pelatihan karyawan
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai mereka
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan manfaat tersebut dapat disimpulkan bahwa manfaat pengukuran kinerja antara lain dapat memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif, dapat memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi yang telah disepakati dan dapat menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d. Jenis Pengukuran Kinerja

Sony (2006: 209), kinerja dapat dibagi menjadi dua yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dapat dilihat dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Mardiasmo (2002: 123), kinerja dapat dibagi menjadi yaitu keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*). Kinerja keuangan (*financial*) dapat berupa pendapatan sedangkan non keuangan (*non financial*) merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Berdasarkan jenis pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa jenis pengukuran kinerja terdiri dari keuangan (*financial*) dan non keuangan (*non financial*) dapat dilihat dari pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

e. Prinsip-prinsip Pemilihan Ukuran Kinerja

Indra (2001 : 330) pemilihan ukuran kinerja untuk instansi dan perusahaan mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut :

- 1) Mengevaluasi kembali ukuran yang ada. Ukuran yang ada dievaluasi secara rutin, apabila sudah tidak berguna maka alasan yang terkait dengan kenyamanan manajemen perlu dikemukakan.
- 2) Mengukur kegiatan yang penting tidak hanya hasil keseluruhan
- 3) Pengukuran motivasi tim kerja untuk pencapaian tujuan
- 4) Proses pengukuran merupakan perangkat yang terintegrasi
- 5) Focus pengukuran harus melibatkan akuntabilitas public. Ukuran internal yang umumnya digunakan adalah perbandingan kinerja

dari tahun ketahun atau antar unit , seperti misi, departemen, kelompok dan individual.

2. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Sony (2006: 8), *Balanced Scorecard* merupakan suatu system manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Mulyadi dan Jhony (2000: 222) *Balanced Scorecard* adalah sekumpulan kinerja yang mencakup empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran da pertumbuhan.

Kaplan (2000: 3) *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan untuk mengukur kinerja didalam organisasi masa depan.

Berdasarkan pengetian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu system keseimbangan manajemen, pengukuran dan penendalian yang secara cepat dan komprehensif yang mengukur melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

b. Tujuan *Balanced Scorecard*

Sony dkk (2007: 128), *Balanced Scorecard* yaitu untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategi suatu perusahaan.

Abdul Halim (2009: 209), tujuan *Balanced Scorecard* adaah sebagai alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

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

c. Aspek-aspek dalam *Balanced Scorecard*

Sony dkk (2007:31-34), aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* antara lain:

1) Perspektif keuangan

Menunjukkan apakah perencanaan dalam pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan harus diakui bahwa kinerja keuangan memang masih menjadi titik perhatian. Hal ini sangat beralasan karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang telah diambil . Adapun tolak ukur dalam perspektif keuangan adalah :

a) Rasio Likuiditas (*Liquidity ratio*) adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan indikator:

1. *Current ratio* adalah aktiva lancar dibagi dengan kewajiban lancar. Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban lancarnya dengan aktiva lancarnya.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

2. *Quick Ratio* adalah aktiva lancar dikurangi persediaan dibagi dengan kewajiban lancar. Persediaan tidak termasuk aktiva lancar karena umumnya kurang likuid bila dibanding aset lancar lainnya .

$$\text{Quick ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$$

3. *Working Capital to Total Asset* menunjukkan likuiditas dari total aktiva dan posisi modal kerja.

$$\text{WCTA} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Kewajiban lancar}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

b) Rasio Solvabilitas (*Solvency ratio*) adalah rasio yang menunjukkan sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang, dengan indikator total debet to total asset.

1. *Debt to total assets ratio* menekankan pada peran penting pendanaan utang bagi perusahaan dengan

menunjukkan persentase aktiva perusahaan yang didukung pendanaan utang.

$$\text{Total debt to total asset} = \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

c) Rasio Profitabilitas (*Profitability ratio*) adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan, dengan indikator *return on equity*, *return on investment*.

1. *Return on assets* adalah kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih.

$$\text{Return on assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2. *Return on equity* adalah kemampuan dari modal untuk menghasilkan keuntungan dari investor.

$$\text{Return on equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

d) Rasio Aktitas (*Activity ratio*) adalah rasio yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam menggunakan berbagai aktivasnya dengan indikator *receivable turnover*.

1. *Receivable turnover* merupakan kemampuan dana yang tertanam dalam piutang berputar dalam suatu periode tertentu.

$$\text{Receivable turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang}} \times 100\%$$

2) Perspektif Pelanggan

Kaplan dan Norton (2004: 22), dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditunjukkan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini peran riset pasar sangat besar suatu produk jasa harus bernilai bagi pelanggan, artinya memberi manfaat yang lebih besar dari apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya. Adapun tolak ukur pada perspektif pelanggan yaitu :

- a) Pangsa pasar (*Market Share*) mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

$$\text{Market share} = \frac{\text{Jumlah Konsumen Terlayani}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

- b) Tingkat Perolehan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*) mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- c) Kemampuan mempertahankan pelanggan lama (*Customer Retention*) mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

$$\text{Customer Retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

- d) Tingkat Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) mengukur tingkat kepuasan para pelanggan terhadap layanan perusahaan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan dalam perusahaan perspektif ini untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Kaplan dan Norton (2000: 82), membagi bisnis internal kedalam tiga tahap :

a) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, perusahaan mengidentifikasikan keinginan dan kebutuhan pasar baru dan para pelanggan masa kini dan masa akan datang dengan cara merancang dan mengembangkan produk baru yang sesuai dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen sehingga kedua hal tersebut merupakan hasil yang sangat penting dan tidak terpisahkan.

b) Proses Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai saat diterimanya order dari customer sampai dengan pada saat produk/jasa tersebut dikirim/diterima oleh pelanggan, adapun tolak ukur dalam pengukuran dan proses pembuatan produk/jasa adalah tingkat

kerusakan pra-penjualan dan pengerjaan ulang (rework) serta waktu ketetapan pengiriman barang.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Dalam tahap ini perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan pada pelanggan yang membeli produknya. Manfaat tambahan tersebut dapat berupa layanan purna transaksi jual beli. Dalam hal ini tolak ukur yang dapat digunakan adalah jangka waktu perbaikan kerusakan.

Adapun tolak ukur dari perspektif proses bisnis internal antara lain *Service Error Rate* atau Produk cacat. *Service Error Rate* dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pelayanan kesalahan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. *Service Error Rate* diukur dengan cara membandingkan jumlah pelayanan kesalahan (*service error*) dengan jumlah kesalahan yang terjadi.

$$\text{Service Error Rate} = \frac{\text{Service Error Rate}}{\text{Jumlah Kesalahan yang terjadi}}$$

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*Learning Organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya.

Kaplan dan Norton (2000: 110), adapun tolak ukur dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan antara lain:

- a) Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap jasa atau produk perusahaan.
- b) Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- c) Produktivitas, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Bambang Prishandoyo (2001: 115) dikutip dari Nurhafiza (2006), untuk mengukur perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan digunakan ukuran standar kriteria rasio, sebagai berikut :

Tabel II.2
Ukuran Standar Kriteria Rasio

No	Keterangan	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Perspektif Keuangan Rasio Likuiditas <i>Current Ratio</i>	<180%	Kurang Baik	1
		180%-199%	Cukup	2
		200%-219%	Baik	3
		220%-239%	Cukup	2
		>239%	Kurang Baik	1
2.	<i>Working Capital to Total Asset ratio</i>	<155%	Kurang Baik	1
		15%-25%	Cukup	2
		25%-35%	Baik	3
		35%-45%	Cukup	2

		>45%	Kurang Baik	1
3.	Ratio Solvabilitas <i>Debt to total assets ratio</i>	<45%	Baik	3
		45%-60%	Cukup	2
		>60%	Kurang Baik	1
4.	Ratio Profitabilitas <i>Return on assets</i>	>12%	Baik	3
		8%-12%	Cukup	2
		<8%	Kurang Baik	1
5.	<i>Return on equity</i>	>15%	Baik	3
		10%-15%	Cukup	2
		<10%	Kurang Baik	1
6.	Rasio Aktivitas <i>Receivable turnover</i>	>10 Kali	Baik	3
		8%-10 Kali	Cukup	2
		<8 Kali	Kurang Baik	1
7.	Perspektif Pelanggan <i>Customer acquisition</i>	>15%	Baik	3
		10%-15%	Cukup	2
		<10%	Kurang Baik	1
8.	<i>Customer retention</i>	>50%	Baik	3
		30%-50%	Cukup	2
		<50%	Kurang Baik	1
9.	Proses internal bisnis <i>Service error rate</i>	>75%	Baik	3
		50%-70%	Cukup	2
		<50%	Kurang Baik	1
10.	Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Retensi karyawan	<3%	Baik	3
		3%-8%	Cukup	2
		>8%	Kurang Baik	1

Sumber : Bambang Prishandoyo, 2001

d. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Abdul Halim (2000: 217), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah :

- 1) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif
- 2) Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis
- 3) Memberikan focus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Sony dkk (2007: 96), keunggulan *Balanced Scorecard* antara lain :

- 1) Dapat digunakan untuk melakukan keseimbangan diantara sasaran-sasaran jangka pendek, jangka menengah, jangka panjang.
- 2) Dapat menciptakan pemahaman strategi perubahan dengan menyusun dan menetapkan indikator non financial kuantitatif.
- 3) Mengurangi keragu-raguan atau kekaburan dengan tetap menjaga indikator-indikator non financial kuantitatif.
- 4) Mempromosikan proses pembelajaran organisasi
- 5) Memperbaiki strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan,

Berdasarkan beberapa pendapat maka dapat disimpulkan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang komprehensif, responsive, dan adaptif terhadap lingkungan bisnis dan focus terhadap tujuan perusahaan dengan menggunakan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

e. Kelemahan *Balanced Scorecard*

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

1) Kurang hubungan antara ukuran hasil keuangan dan hasil non keuangan tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan masa depan akan mengikuti pencapaian target pada setiap bidang non keuangan.

2) *Fixation on financial result*

Pencapaian ukuran keuangan seringkali tidak dikaitkan dengan program insentif sehingga berpengaruh pada pencapaian target.

3) Tidak adanya mekanisme perbaikan

Seringkali perusahaan tidak memiliki mekanisme perbaikan jika ukuran-ukuran hasil tidak ada.

4) Ukuran-ukurannya tidak diperbarui

Banyak perusahaan tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbarui ukuran-ukuran agar segaris dengan perubahan strategi. Hasilnya adalah perusahaan menghasilkan ukuran yang berdasarkan strategi sebelumnya.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa kelemahan *Balanced Scorecard* antara lain, factor independen pada *balanced scorecard* tidak didefinisikan secara benar khususnya perspektif non keuangan, tidak adanya metode dan system improvement yang baku dalam penerapan *balanced scorecard*.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis penelitian

Sugiyono (2009: 53-55) jenis penelitian dilihat dari tingkat eksplansinya dibedakan menjadi 3 macam yaitu :

1. Penelitian Deskriptif

Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu variabel atau lebih tanpa melihat perbandingan atau hubungan variabel lainnya.

2. Penelitian Komparatif

Penelitian komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan. Penelitian ini variabel masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3. Penelitian Assosiatif

Penelitian assosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiono, 2010:6-15).

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu mengetahui kinerja perusahaan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang apabila diuku dengan *Balanced Scorecard*.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang Jl. Veteran No 195-197, Palembang 30126, Telp (0711) 368 368, Fax (0711) 364 018.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel merupakan definisi variabel dengan memberikan arti dan menspesiifikasikan variabel itu dapat diukur operasionalisasi variabel dalam penelitian adalah sebagai berikut :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
<i>Balanced Scorecard</i>	Suatu system keseimbangan manajemen, pengukuran dan penendalian yang secara cepat dan komprehensif yang mengukur melalui empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.	1. Perspektif Keuangan <ol style="list-style-type: none"> a. Rasio Likuiditas <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Current Ratio</i> b) <i>Working capital to total asset ratio</i> b. Rasio Solvabilitas <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Debt to total asset ratio</i> c. Rasio Profitabilitas <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Return on assets</i> b) <i>Return on equity</i> d. Rasio Aktivitas <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Receivable Turnover</i> b. Perspektif Pelanggan <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Customer acquisition</i> b. <i>Customer Retention</i> c. Perspektif Proses bisnis Internal <ol style="list-style-type: none"> a. <i>Service Error Rate</i> d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan <ol style="list-style-type: none"> a. Retensi Karyawan

Sumber : Penulis, 2015

D. Data yang Diperlukan

Nur dan Bambang (2009: 146-147) data penelitian pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu :

1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer yaitu berupa hasil pengamatan dan wawancara mengenai kinerja perusahaan, kesalahan yang terjadi, dan keluhan pelanggan. Data sekunder yaitu berupa data lokasi perusahaan, struktur organisasi, sejarah perusahaan, laoran keuangan data jumlah pelanggan, jumlah karyawan, jumlah pelanggan baru, jumlah karyawan baru, jumlah karyawan yang keluar dan jenjang pendidikan karyawan.

E. Metode Pengumpulan Data

Sugiono (2009: 402-425) dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Wawancara (*interview*)

Merupakan salah satu bentuk teknik pengumpulan data yang banyak digunakan dalam pengumpulan deskriptif kualitatif dan deskriptif

kuantitatif. Wawancara dilaksanakan secara lisan dalam pertemuan tatap muka secara individual dan adakalanya wawancara dilakukan secara berkelompok.

2. Angket atau kuisioner (*questioner*)

Merupakan cara pengumpulan data secara tidak langsung (peneliti tidak langsung bertanya jawab dengan responden). Instrumen atau alat pengumpulan data juga disebut angket berisi sejumlah pertanyaan yang harus dijawab.

3. Pengamatan atau observasi (*observation*)

Merupakan suatu teknik atau cara mengumpulkan data dengan jalan mengadakan pengamatan terhadap kegiatan yang sedang berlangsung.

4. Studi dokumentasi (*documentary study*)

Merupakan suatu teknik pengumpulan data dengan menghimpun atau menganalisis dokumen-dokumen baik dokumen tertulis, gambar, maupun elektronik. Dokumen-dokumen yang dihimpun dipilih yang sesuai dengan tujuan dan fokus masalah (Nano, 2007: 216-217).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan cara wawancara dan dokumentasi dengan pimpinan atau karyawan yang berwenang untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan data yang diperlukan.

F. Analisis Data dan Teknis Analisis

1. Analisis Data

Sugiyono (2009: 13-14) analisis data dalam penelitian dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu :

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kualitatif adalah suatu metode analisis dengan menggunakan data berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan.

b. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah duatu metode analisis data dengan menggunakan data berbentuk kata, kalimat, skema, dan gambar.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan kuantitatif dimana dalam penelitian ini penulis akan melakukan perhitungan kinerja perusahaan kemudian dijelaskan bagaimana hasil dari perhitungan tersebut.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif berupa laporan neraca, laba rugi, data pelanggan dan data karyawan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang. Untuk menentukan kategori masing-masing persfektif digunakan beberapa kriteria yaitu :

1) Perspektif Keuangan

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{18}{18} \times 100\% = 100\%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{6}{18} \times 100\% = 33,33\%$$

- c. Rentang Persentase = Persentase Tertinggi – Persentase Terendah
 $= 100\% - 33,33\% = 66,67\%$

- d. Interval Kelas Persentase = Rentang Persentase : Kelas Interval Persentase
 $= 66,67\% : 3 = 22,2\%$

- e. Membuat interval kelas persentase perspektif keuangan.

Tabel III.2
Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Keuangan

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1.	33,33% - 55,55%	Kurang Baik	1
2.	55,56% - 77,77%	Cukup	2
3.	77,78% - 100%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

2) Perspektif Pelanggan

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{6}{6} \times 100\% = 100\%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{2}{6} \times 100\% = 33,33\%$$

- c. Rentang Persentase = Persentase Tertinggi – Persentase Terendah = $100\% - 33,33\% = 66,67\%$
- d. Interval Kelas Persentase = Rentang Persentase : Kelas Interval Persentase = $66,67\% : 3 = 22,2\%$
- e. Membuat interval kelas persentase perspektif pelanggan.

Tabel III.3
Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Pelanggan

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1.	33,33% - 55,55%	Kurang Baik	1
2.	55,56% - 77,77%	Cukup	2
3.	77,78% - 100%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{3}{3} \times 100\% = 100\%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 33,33\%$$

- c. Rentang Persentase = Persentase Tertinggi – Persentase Terendah = $100\% - 33,33\% = 66,67\%$
- d. Interval Kelas Persentase = Rentang Persentase : Kelas Interval Persentase = $66,67\% : 3 = 22,2\%$
- e. Membuat interval kelas persentase perspektif proses bisnis internal.

Tabel III.4
Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1.	33,33% - 55,55%	Kurang Baik	1
2.	55,56% - 77,77%	Cukup	2
3.	77,78% - 100%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{3}{3} \times 100\% = 100\%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 33,33\%$$

- c. Rentang Persentase = Persentase Tertinggi – Persentase Terendah
= 100% - 33,33% = 66,67%

- d. Interval Kelas Persentase = Rentang Persentase : Kelas Interval Persentase
= 66,67% : 3 = 22,2%

- e. Membuat interval kelas persentase perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tabel III.5
Analisis Deskriptif Persentase Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1.	33,33% - 55,55%	Kurang Baik	1
2.	55,56% - 77,77%	Cukup	2
3.	77,78% - 100%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

5) Untuk Keseluruhan Perspektif

- a. Menentukan persentase tertinggi

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{3}{3} \times 100\% = 100\%$$

- b. Menentukan persentase terendah

$$\frac{\text{Skor Maksimal}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\% = \frac{1}{3} \times 100\% = 33,33\%$$

- c. Rentang Persentase = Persentase Tertinggi – Persentase Terendah
 $= 100\% - 33,33\% = 66,67\%$

- d. Interval Kelas Persentase = Rentang Persentase : Kelas Interval Persentase
 $= 66,67\% : 3 = 22,2\%$

- e. Membuat interval kelas persentase dan seluruh perspektif.

Tabel III.6
Analisis Deskriptif Persentase Keseluruhan Perspektif

No	Interval Persentase	Kriteria	Bobot Nilai
1.	33,33% - 55,55%	Kurang Baik	1
2.	55,56% - 77,77%	Cukup	2
3.	77,78% - 100%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

Perhitungan dilakukan dengan cara menjumlah bobot nilai yang tercapai paa keseluruhan perspektif kemudian dibagi dengan skor maksimal keseluruhan perspektif. Rumusan untuk menentukan kategori kinerja perusahaan tiap-tiap perspektif dan secara keseluruhan perspektif adalah :

$$= \frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Tempat Penelitian

a. Sejarah singkat PT. Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang

Astra Credit Companies adalah salah satu perusahaan pembiayaan terbesar dan terpercaya yang sudah berdiri sejak tahun 1982. Dengan misi utama menunjang penjualan produk astra di bidang *automobile*, manajemen Astra sepakat untuk mendirikan lembaga pembiayaan yang pada awalnya diberi nama PT. Raharja Sedaya. PT. Raharja Sedaya ini merupakan cikal bakal *Astra Credit Companies*.

PT. Raharja Sedaya berdiri berdasarkan notaris hukum pada tanggal 15 Juli 1982 dan mulai beroperasi dalam bidang *consumer finance* pada tahun 1983. Pada saat itu konsumen cenderung membeli barang secara kredit, karena meningkatnya harga barang-barang yang tidak seimbang dengan pendapatan/penghasilan masyarakat. PT. Raharja Sedaya adalah pelopor dibidang *consumer finance* sehingga dari tahun ke tahun semakin banyak perusahaan yang terjun dibidang kredit kendaraan bermotor. Kunci keberhasilan PT. Raharja Sedaya saat itu adalah hubungan baik yang terjalin dengan *dealer* atau *showroom* kendaraan bermotor.

Seiring dengan perkembangan perusahaan yang bergerak di *consumer finance* muncul pula beberapa perusahaan sejenis di Astra Grup karena :

- a. *Limitation funding*, pinjaman yang diberikan kepada perusahaan terbatas.
- b. *Organization control*, batas pengawasan jaringan kerja yang efektif bagi suatu organisasi.
- c. *Nation wide retail to end user*. Dimaksud adalah jaringan dapat lebih luas menyebar ke seluruh Indonesia.

Pada tahun 1990, PT. Raharja Sedaya berubah menjadi PT. Astra Sedaya Finance (ASF). Selama perjalanan bisnis PT. Astra Sedaya Finance, beberapa kali terjadi perubahan dalam struktur kepemilikan saham. Pada tahun 1992, PT. General Electric Services masuk sebagai salah satu pemilik PT. Astra Sedaya Finance selain PT. Astra International, Tbk. Yang berafiliasi dengan PT. Raharja Sedaya digabungkan dalam satu manajemen di bawah *brand* "ACC yaitu Astra Credit Company" dengan logo orang senyum yang sedang mengendarai mobil dengan mengacungkan jempol.

Pada awalnya ACC merupakan singkatan dari Astra Credit Company, nama ini kemudian diubah karena pemakaian nama Astra Credit Company menimbulkan salah pengertian, sehingga banyak orang berpendapat Astra Credit Company merupakan suatu badan hukum (PT).

maka pada tahun 1994, ACC berubah menjadi ASTRA CREDIT COMPANIES. Sekarang lembaga pembiayaan ini menggunakan nama ACC sebagai *brand*. Dalam memperoleh modal pinjamannya, selain dari Astra Grup sendiri, banyak di *backup* pula oleh beberapa perusahaan ternama Indonesia maupun dunia. *Brand* Astra Credit Companies sendiri menaungi enam PT yaitu, PT. Astra Sedaya Finance (ASF), PT. Astra Multi Finance (AMF), PT. Astra Auto Finance (AAF), PT. Swadharma Bakti Sedaya Finance (SBSF), PT. Pratama Sedaya Finance (PSF), dan PT. Estaco Estika Sedaya Finance (EESF), melalui aliansi partner strategis yang menciptakan sinergi usaha yang kokoh. Saat ini Astra Credit Companies telah memiliki 61 kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Astra Credit Companies Cabang Makassar sendiri terletak di Jln. Jend Sudirman no. 68 Makassar, dengan wilayah kerja meliputi sebagian besar Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat. Hingga saat ini Astra Credit Companies Cabang Makassar telah menjalin kerjasama dengan 50 *showroom* dan 15 *dealer* yang terletak di kota Makassar, Sungguminasa, dan Maros.

b. Visi dan Misi PT. Astra Sedaya Finance cabang Palembang

1) Visi PT. Astra Sedaya Finance cabang Palembang

Visi Astra Credit Companies adalah "*Become the 1st choice financing company with total solution*" yaitu, menjadi perusahaan pilihan utama dalam memberikan solusi pembiayaan otomotif yang paling mudah

diakses, membantu mewujudkan keinginan pelanggan untuk mencapai kehidupan yang lebih nyaman.

2) Misi PT. Astra Sedaya *Finance* cabang Palembang

Misi Astra Credit Companies adalah “ *To promote Credit for a better living*” dengan penjabaran sebagai berikut :

- a. Memberikan jasa pembiayaan yang lengkap dan fleksibel kepada para pelanggan
- b. Membangun jaringan yang luas dengan dukungan teknologi yang memungkinkan pelanggan mudah berhubungan
- c. Membentuk kemitraan yang saling menguntungkan dengan *dealer*
- d. Mewujudkan kualitas pelayanan yang prima dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berorientasi pada pelanggan
- e. Memberikan nilai maksimal kepada *stake holder* termasuk pemilik perusahaan, karyawan, pelanggan dan komunitas yang dilayani perusahaan

Values (nilai-nilai) yang dimiliki oleh Astra Credit Companies adalah :

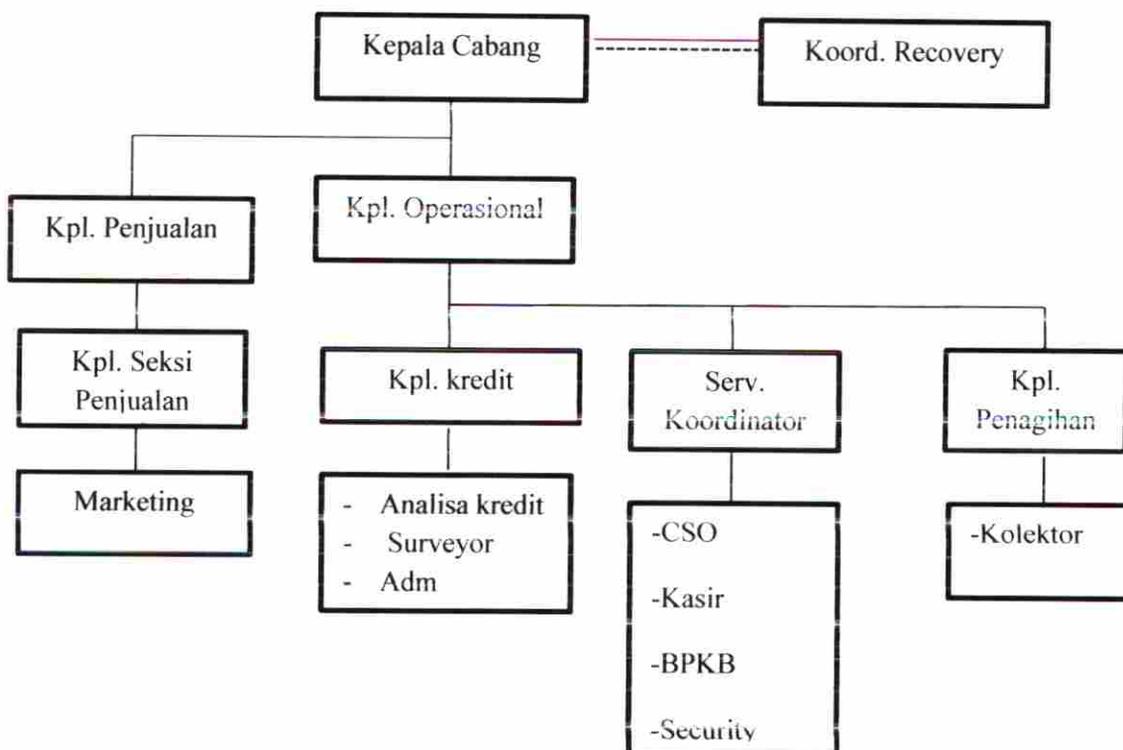
1. Integritas, integritas mencerminkan citra positif perusahaan yang dinilai dari kejujuran, loyalitas, tanggung jawab, keadilan dan rasa memiliki.
2. Kerjasama, bahwa untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan kerjasama yang baik dan saling menghargai.
3. Kepuasan pelanggan, bahwa semua aktivitas harus menuju kepada kepuasan pelanggan. Pelanggan adalah setiap pihak yang menerima

hasil kerja dan pelayanan, termasuk diantaranya *end user, dealer, pemegang saham, karyawan dan kreditur.*

4. Kualitas, bahwa semua proses harus benar dari awal untuk mencapai *six sigma.*

c. Struktur Organisasi

GAMBAR IV.1
STRUKTUR ORGANISASI
PT. ASTRA SEDAYA FINANCE
CABANG PALEMBANG



Sumber : PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang

d. Pembagian Tugas

Adapun pembagian tugas dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan dalam lingkungan perusahaan PT. Astra Sedaya *Finance* cabang Palembang dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Kepala cabang

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Memimpin operasi dan perencanaan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan
- b) Bertanggung jawab atas pencapaian target yang telah ditetapkan oleh manajemen
- c) Memberi pengarahan, negosiasi kepada kepala departemen berkaitan dengan operasi departemen
- d) Melakukan kebijakan dan strategi perusahaan
- e) Memberikan motivasi kepada seluruh karyawan
- f) Memantau pasar penjualan di berbagai *dealer*
- g) Selalu membina hubungan yang baik dengan pihak *dealer* maupun *showroom*.

2) Kepala Operasional (*operation head*)

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Menyusun, melaksanakan, dan mereview "*activity plan operation*" cabang
- b) Menyusun dan merevisi *budget* tahunan
- c) Mewakili kepala cabang jika kepala cabang berhalangan

- d) Menjalankan dan mengawasi *day to day operation* berjalan dengan baik, sesuai dengan sistem dan prosedur dan batas waktu yang ditetapkan
- e) Melakukan persetujuan pancairan dana di cabang
- f) Mengatur dan memonitor *cash flow* cabang
- g) Memastikan serta mengawasi kebenaran pencatatan ke laporan kas dan bank harian serta batas waktu pelaporan antara cabang dengan kantor pusat.

3) Kepala Penjualan (*Sales Operation Head*)

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Memonitor aplikasi yang masuk *via dealer system* maupun *walk in* dan dokumen pendukung kredit dari *sales officer*
- b) Memonitor dan melakukan *follow up* atas data-data aplikasi yang masuk, *approve, reject, valid, dan backlog*
- c) Memonitor permintaan dokumen tambahan dari *credit analyst* ke *sales officer*
- d) Menyusun strategi penjualan dengan membuat paket dan promosi dengan persetujuan kepala cabang dan kantor pusat
- e) Ikut menjaga hubungan baik dengan pihak *dealer/showroom*.

4) Kepala Seksi Penjualan (*Sales officer*)

memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a) Menerima aplikasi permohonan kredit dari calon debitur melalui *dealer/showroom* yang telah menjalin kerjasama dengan cabang

- b) Memberikan dan membantu calon debitur mengisi form aplikasi permohonan pembiayaan (FAP)
- c) Membantu calon debitur menghitung besarnya angsuran yang diinginkan debitur pada struktur kredit yang terbaik bagi perusahaan dan calon debitur
- d) Melakukan pengecekan fisik kendaraan dengan STNK dan BPKB asli, jika permohonan kredit untuk mobil bekas
- e) Menyiapkan kelengkapan dokumen-dokumen dan data-data yang dibutuhkan oleh *surveyor*.

5) Kepala Kredit (Departemen *underwriting*)

Departemen *underwriting* adalah departemen yang bertugas untuk menindaklanjuti aplikasi permohonan kredit yang diperoleh *sales officer*. Departemen ini dipimpin oleh seorang *Underwriting Head* yang dibantu oleh satu orang *data entry*, delapan *surveyor*, satu orang *credit analyst*, dua orang staf validasi, dan satu orang staf asuransi.

Adapun pembagian tugas masing-masing bagian ini adalah sebagai berikut:

a. *Data entry*, memiliki tugas sebagai berikut :

- a) Bertanggung jawab terhadap input data calon debitur di sistem dan kebenarannya serta pencetakan dokumen pendukung dalam proses kredit.
- b) Memeriksa kelengkapan data calon debitur (dokumen persyaratan kredit)

c) Cetak dokumen kontrak, setelah aplikasi disetujui oleh komite kredit

b. *Surveyor*, memiliki tugas sebagai berikut :

a) Melakukan survey langsung ke rumah dan tempat usaha calon debitur sesuai dengan alamat yang ada dalam form pengajuan aplikasi kredit

b) Memberikan laporan kepada *credit analyst* terkait dengan kondisi calon debitur yang telah disurvey

c. *Analisa Kredit (Credit analyst)*, memiliki tugas antara lain :

a) Memeriksa kelayakan dokumen persyaratan kredit calon debitur, beserta kekuatan legalitas dokumen persyaratan kredit calon debitur

b) Melakukan kunjungan langsung ke lapangan atau survey ke calon debitur jika *credit analyst* meragukan kebenaran dan validitas data analisa *sales officer* dan *surveyor*

c) Memberikan masukan kepada *sales officer* dan marketing, hal-hal menyangkut kriteria kelayakan kredit serta memberikan masukan kepada manajemen untuk memperbaharui kondisi kebijakan kredit.

6) Service Koordinator (Departemen *service*)

Departemen *service* berada di bawah *control operation head*, yang memiliki tugas antara lain :

a) mengarahkan dan memberikan *suvervise* dalam aktivitas pelanggan *customer* dan administrasi *account*

b) melakukan *improvement* atas standar dan prosedur yang berlakudi bagian *service*

- c) membina hubungan kerjasama yang baik dengan pihak internal maupun eksternal (perbankan, asuransi)
- d) bertanggung jawab atas masalah pelayanan *customer* yang muncul
- e) memonitor pemasukan data-data angsuran *customer* setiap hari.

service departemen ini dibantu oleh :

- a. BPKB *Custodian*, memiliki tugas sebagai berikut :
 - a) Memonitor penyimpanan dan pengeluaran BPKB
 - b) Membuat *report* BPKB dan SP BPKB mendistribusikannya
 - c) Memastikan dan mengontrol pelaksanaan BPKB *self audit*
- b. *Teller*, memiliki tugas antara lain :
 - a) Menerima pembayaran angsuran secara tunai dari debitur
 - b) Memasukkan data pembayaran tunai ke dalam sistem dengan benar dan akurat sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan
 - c) Menerima setoran tunai dari *ARHO* dan *remedial admin* dengan tanda terima setoran

c. Customer Service

Mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Memberikan pelayanan terhadap pelanggan,
- b) Mengidentifikasi keperluan pelanggan/ calon pelanggan,
- c) Melakukan tugas-tugas pre-opening seperti melakukan pengecekan terhadap system aplikasi, performansi, dan fitur.

7) Kepala Penagihan (Departemen piutang usaha atau *account receivable department*)

Departemen piutang usaha atau *account receivable department* bertanggung jawab terhadap kelancaran pembayaran angsuran oleh debitur. Adapun tugas dari bagian-bagian ini adalah :

- a) Setiap hari seluruh penerimaan *teller* dilaporkan kepada staf *finance* untuk disetorkan ke bank
- b) Jika terjadi selisih penerimaan uang dengan *input* di sistem, sepenuhnya menjadi tanggung jawab *teller* yang bersangkutan
- c) Setiap penerimaan uang kertas wajib diperiksa dengan menggunakan *lampu ultraviolet* karena jika terdapat uang palsu, maka menjadi tanggung jawab *teller*.

Kepala penagihan dbantu oleh Kolektor, yang memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a) Penasehat keuangan dari para nasabah agar kelancaran pembayaran kreditnya tetap terjaga.
- b) Melakukan pengecekan dan pendataan atas tagihan nasabah yang lancar dan nasabah jatuh tempo.

B. Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dideskripsikan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran kinerja perusahaan yang dilihat dari perspektif keuangan, digunakan data pada Neraca dan Laporan Laba Rugi PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang. Data yang telah ada tersebut digunakan untuk menghitung rasio keuangan yang meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio profitabilitas dan rasio aktivitas. Perhitungan tersebut dimaksudkan untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, sehingga dapat dinilai sejauh mana perusahaan mencapai sasaran yang dikehendaki.

Berdasarkan rasio-rasio tersebut PT Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang mempunyai gambaran keuangan sebagai berikut :

a. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini membandingkan kewajiban jangka pendek dengan sumber daya jangka pendek (lancar) yang tersedia untuk memenuhi kewajiban tersebut

Tabel IV.1
PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang
Neraca
31 Desember 2014

Keterangan	Tahun 2014
Aset Lancar	Rp. 1.866.939.731.640
Kewajiban Lancar	Rp. 783.994.906.030
Total Aset	Rp. 2.443.940.006.751

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang, 2015

$$\begin{aligned}
 1) \text{ Current ratio} &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{kewajiban Lancar}} \times 100\% \\
 &= \frac{1.866.939.731.640}{783.994.906.030} \times 100\% \\
 &= 238\%
 \end{aligned}$$

Current ratio (rasio lancar) adalah asset lancar dibagi dengan kewajiban jangka pendek. Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar kewaiban jangka pendek dengan menggunakan aset lancarnya. PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang asset lancar meliputi kas, bank, piutang, biaya dibayar dimuka dan uang muka. Sedangkan kewajiban jangka pendeknya meliputi hutang bank, biaya yang masih harus dibayar, hutang pajak, hutang bunga dan hutang gaji.

Current ratio PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada tahun 2014 adalah 238%, apabila dilihat dari tabel standar rasio menunjukkan kategori cukup baik dimana perusahaan sudah cukup mampu memenuhi kewajiban lancarnya sehingga perusahaan tidak perlu takut akan mengalami kebangkrutan karena aset lancar yang ada dalam perusahaan sudah mampu dalam memenuhi kewajiban lancarnya, tetapi disini perusahaan sedikit berlebihan dalam melakukan investasi pada aset lancarnya terutama pada kas yang berada dibank.

2) *Working Capital to Total Assets Ratio*

$$= \frac{\text{Aset Lancar} - \text{Kewajiban lancar}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$= \frac{1.866.939.731.640 - 783.994.906.030}{2.443.940.006.751} \times 100\%$$

$$= 44,31\%$$

Working capital to total assets ratio menunjukkan likuiditas dari total aktiva dan posisi modal kerja (*netto*). *Working capital to total assets ratio* yang dicapai PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada tahun 2014 adalah 44,31%, termasuk kategori cukup dimana perusahaan sudah cukup baik dalam memenuhi kewajibannya dan tidak terlalu berlebihan dalam melakukan investasi terhadap aset lancarnya. Apabila tingkat likuiditasnya tinggi maka semakin tidak efektif karena aset lancar yang terlalu besar akan berakibat timbulnya aset lancar yang menganggur, maka biaya modalnya akan menjadi terlalu tinggi, sementara dana tersebut seharusnya bisa dipakai sebagai tambahan modal perusahaan.

Tabel IV.2
Perspektif Keuangan Rasio Likuiditas

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1	Rasio Likuiditas <i>Current Ratio</i>	<180% (Kurang Baik) 180% - 199% (Cukup) 200%-219% (Baik) 220%-239% (Cukup) >239% (Kurang Baik)	238%	Cukup	2
2.	<i>Working Capital to Total Asset Ratio</i>	<15% (Kurang Baik) 15%-25% (Cukup) 25%-35% (Baik) 35%-45% (Cukup) >45% (Kurang Baik)	44,31%	Cukup	2

Sumber : data yang diolah, 2015

a. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas (hutang) adalah rasio yang menunjukkan sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang. Dalam rasio solvabilitas digunakan indikator *debt to total assets ratio* (rasio hutang terhadap total aset), yang diukur dengan cara membagi total kewajiban perusahaan dengan total asetnya.

Tabel IV.3
PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang
Neraca
31 Desember 2014

Keterangan	Tahun 2014
Total Kewajiban	Rp. 783.994.906.030
Total Aset	Rp.2.443.940.006.751

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang, 2015

$$\begin{aligned}
 \text{Debt to total assets ratio} &= \frac{\text{Total Kewajiban}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\
 &= \frac{783.994.906.030}{2.443.940.006.751} \times 100\% \\
 &= 32,07\%
 \end{aligned}$$

Tabel IV.4
Perspektif Keuangan Rasio Solvabilitas

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Robot Nilai
1.	Rasio Solvabilitas <i>Debt to total assets ratio</i>	<45% (Baik) 45% - 60% (Cukup) >60% (Kurang Baik)	32,07%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang *debt to total assets ratio* pada tahun 2014 adalah 32,07% termasuk kategori baik. *Debt to total assets ratio* menekan pada peran penting pendanaan hutang bagi perusahaan dengan menunjukkan persentase aset perusahaan yang didukung oleh pendanaan hutang. *Debt to total assets ratio* 32,07% dapat diartikan bahwa 32,07% dari aset perusahaan didanai oleh hutang, perusahaan lebih banyak menggunakan modalnya sendiri untuk mendanai asetnya. Karena dengan menggunakan modalnya sendiri resiko yang akan ditanggung oleh perusahaan semakin kecil.

c. Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan perusahaan.

Tabel IV.5
PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang
Neraca
31 Desember 2014

Keterangan	Tahun 2014
Laba Bersih	Rp. 467.486.757.435
Total Aset	Rp. 2.443.940.006.751
Ekuitas	Rp. 1.659.945.100.721

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang, 2015

$$\begin{aligned}
 1) \text{ Return on assets} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\
 &= \frac{467.486.757.435}{2.443.940.006.751} \times 100\% \\
 &= 19,12\%
 \end{aligned}$$

Return on assets adalah kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aset untuk menghasilkan keuntungan netto. *Return on assets* membandingkan laba bersih setelah pajak dengan total aset. ROA PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada tahun 2014 adalah 19,12% termasuk kategori baik.

$$\begin{aligned}
 2) \text{ Return on equity} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\% \\
 &= \frac{467.486.757.435}{1.659.945.100.721} \times 100\% \\
 &= 28,16\%
 \end{aligned}$$

Return on equity membandingkan laba bersih setelah pajak dengan ekuitas/modal. *Return on equity* pada PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada tahun 2014 adalah 28,16% termasuk kategori baik.

Tabel IV.6
Perspektif Keuangan Rasio Profitabilitas

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Rasio Profitabilitas <i>Return on assets</i>	>12% 8%-12% <8%	19,12%	Baik	3
2.	<i>Return on equity</i>	>15% 10%-15% <10%	28,16%	Baik	3

Sumber : data yang diolah, 2015

Persentase ROA dan ROE pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang menjadi tinggi atau baik dikarenakan besarnya penjualan/pembiayaan yang dilakukan oleh perusahaan

d. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas disebut juga rasio efisiensi yaitu rasio yang menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam menggunakan berbagai asetnya. Dalam menghitung rasio aktivitas PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang digunakan indikator *receivable turnover*. Total penjualan Pt.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang pada tahun 2014 sebesar Rp. 663.509.721.445.

Tabel IV.7
PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang
Neraca
31 Desember 2014

Keterangan	Tahun 2014
Penjualan	Rp. 663.509.721.445
Piutang	Rp. 485.094.361.110

Sumber : PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang, 2015

$$\begin{aligned}
 \text{Receivable turnover} &= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang}} \times 100\% \\
 &= \frac{660.274.150.000}{485.094.361.110} \times 100\% \\
 &= 1,36 \text{ kali atau } 136\%
 \end{aligned}$$

Receivable turnover pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang perputaran piutang terlihat rendah dari yang diharapkan.

Receivable turnover 1,36 kali dapat dikatakan bahwa dalam satu tahun rata-rata dana yang tertanam dalam piutang berputar 1,36 kali atau setiap rupiah dalam satu tahun menghasilkan *revenue* sebesar Rp 1,36. Tingkat perputaran piutang yang tinggi menunjukkan cepatnya dana terikat dalam piutang atau dengan kata lain cepatnya piutang dilunasi oleh debitur. Semakin tinggi tingkat perputaran piutang maka semakin cepat pula menjadi kas.

Tabel IV.8
Perspektif Keuangan Rasio Aktivitas

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	Rasio Aktivas <i>Receivable turnover</i>	>10 Kali 8%-10 Kali <8 Kali	1,36 kali	Kurang Baik	1

Sumber : data yang diolah, 2015

Perhitungan untuk menentukan keseluruhan kategori perspektif keuangan adalah :

Tabel IV.9
Keseluruhan Perspektif Keuangan

Keterangan	Standar Rasio	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
<i>Current Ratio</i>	<180% 180%-199% 200%-219% 220%-239% >239%	238%	Cukup	2
<i>Working Capital to Total Asset ratio</i>	<15% 15%-25% 25% 35% 35%-45%	44,31%	Cukup	2

	>45%			
<i>Debt to total assets ratio</i>	<45% 45%-60% >60%	32,07%	Baik	3
<i>Return on assets</i>	>12% 8%-12% <8%	19,12%	Baik	3
<i>Return on equity</i>	>15% 10%-15% <10%	28,16%	Baik	3
<i>Receivable Turnover</i>	>10% 8%-10% <8%	1,36 kali	Kurang Baik	1
Jumlah				14

Sumber : data yang diolah, 2015

$$\text{Skor Total} = 14$$

$$\text{Skor Maksimal} = 18$$

$$= \frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{14}{18} \times 100\%$$

$$= 77,77\%$$

Dari hasil perhitungan deskriptif persentase tercapai nilai 77,77% yang bila dikonsultasikan dengan tabel III.2 termasuk kategori cukup. Analisis hasil penelitian berdasar *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan termasuk kategori cukup. Untuk rasio likuiditas dan rasio aktitas belum dapat memenuhi standar rasio yang diharapkan.

Rasio likuiditas PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang seperti *current ratio* biasanya digunakan sebagai alat untuk mengukur sampai sejauh mana kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban lancar perusahaan dan juga merupakan petunjuk untuk dapat mengetahui dan sampai dimanakah perusahaan mampu memberikan kredit jangka pendek kepada seorang pelanggan dapat merasa aman atau tidak. Dasar perbandingan tersebut dipergunakan sebagai alat petunjuk, apakah perusahaan yang mendapat kredit itu akan mampu atau tidak untuk memenuhi kewajibannya untuk melakukan pembayaran kembali atau pada tanggal yang sudah ditentukan.

Current ratio yang tinggi maka semakin baiklah posisi para kreditor, oleh karena terdapat kemungkinan yang lebih besar bahwa hutang perusahaan itu akan dapat dibayar pada waktunya. Hal ini terutama dapat berlaku bila pimpinan perusahaan menguasai pos-pos modal kerja dengan ketat atau dengan semestinya. Dilain pihak *current ratio* yang tinggi tidak selalu menguntungkan, terutama bila terdapat saldo kas yang berlebih baik kas yang ada pada perusahaan atau bank hal ini akan menyebabkan modal kerja perusahaan menjadi berlebih.

Umumnya *current ratio* yang rendah lebih banyak terdapat resiko dari pada suatu *current ratio* yang tinggi, tetapi kadang-kadang *current ratio* yang rendah akan menunjukkan pimpinan perusahaan menggunakan aset lancar yang efektif. Yaitu bila saldo disesuaikan dengan kebutuhan minimum dan perputaran piutang ditingkatkan sampai tingkat maksimum.

Jumlah kas yang diperlukan tergantung dari besarnya perusahaan dan terutama jumlah uang yang diperlukan untuk membayar utang lancar.

Current ratio ini menunjukkan tingkat keamanan kreditor jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutang tersebut. Tetapi suatu perusahaan dengan *current ratio* yang tinggi belum tentu menjamin akan dapat dibayarnya hutang perusahaan yang telah jatuh tempo karena proporsi atau distribusi dari aset lancar yang tidak menguntungkan, misalnya adanya saldo piutang yang besar mungkin sulit untuk ditagih.

Apabila dilihat dari *working capital to total assets ratio* PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang, dimana perusahaan melakukan investasi terhadap aset lancar secara tidak terlalu berlebihan yang mengakibatkan likuiditas perusahaan menjadi tinggi. Apabila tingkat likuiditasnya tinggi maka semakin tidak efektif karena aset lancar yang terlalu besar akan berakibat timbulnya aset lancar yang mengganggu sehingga modal kerja perusahaan menjadi tidak terlalu berlebihan.

Tingkat likuiditas perusahaan hendaknya diikuti oleh penggunaan dana secara efektif dan efisien, karena apabila terjadi kelebihan dana yang disebabkan oleh ketidak efektifan penggunaan dana, ini menunjukkan adanya penggenapan dana perusahaan yang disebut dengan *idle money*, dimana kelebihan dana ini bukannya mneguntungkan perusahaan tetapi malah merugikan dan tingkat profitabilitas perusahaan menurun, sebab

dana tersebut tidak menambah keuntungan perusahaan. Semestinya dana yang terlalu berlebihan dapat dijadikan tambahan modal usaha perusahaan.

Untuk dapat mengendalikan tingkat likuiditas PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang agar tidak terlalu besar dan terlalu kecil maka dapat dilakukan dengan membuat laporan sumber dan penggunaan modal kerja. Mengenai penggunaan modal kerja, semakin besar aset lancar dapat menutup hutang lancar berarti semakin besar kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya yang artinya perusahaan semakin likuid. Apabila terjadi kekurangan aset lancar perusahaan dapat menambah dengan cara menjual aktiva tetap diimbangi dengan penambahan aktiva lancar. Sebaliknya apabila terjadinya berlebihan aset lancar atau dana perusahaan dalam bentuk uang tunai seperti kas, perusahaan dapat menambahkan modal perusahaan dengan dana atau uang yang berlebih tersebut dan melakukan investasi yang produktif.

Sedangkan rasio aktivitas dengan indikator *receivable turnover* pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang perputaran piutang terlihat rendah dari yang diharapkan. *Receivable turnover* 1,36 kali dapat diartikan bahwa dalam satu tahun rata-rata dana yang tertanam dalam piutang berputar 1,36 kali atau setiap rupiah dalam satu tahun menghasilkan *revenue* sebesar Rp 1,36.

Tingkat perputaran piutang yang tinggi menunjukkan cepatnya dana terikat dalam piutang atau dengan kata lain cepatnya piutang dilunasi oleh debitur. Semakin tingkat perputaran piutang maka semakin cepat pula

menjadi kas. Rendahnya perputaran piutang PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang disebabkan karena banyaknya piutang yang tidak dapat ditagih pada waktunya. Banyaknya piutang yang tidak dapat ditagih pada waktunya menyebabkan pendapatan yang berasal dari piutang menjadi kecil ataupun rendah. Kecilnya perputaran piutang ini akan mengakibatkan laba perusahaan menjadi terlalu besar. Perputaran piutang yang rendah atau kecil PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang juga disebabkan karena perusahaan masih lemah dalam menetapkan kebijaksanaan pengembalian piutang dan kebijaksanaan bunga pinjaman yang ditetapkan, sehingga aliran pendapatan yang diterima dari piutang ini menjadi kecil atau sedikit.

Adapun hal-hal yang harus dilakukan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang adalah perusahaan harus lebih tegas dalam menetapkan bunga kredit dan kebijakan dalam pembayaran angsuran karena semakin lama syarat atau cara pembayaran yang dilakukan berarti semakin lama modal terikat pada piutang.

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan menggunakan tolak ukur *customer acquisition* dan *customer retention*. Berikut adalah tabel jumlah pelanggan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang tahun 2012-2014:

Tabel IV.10
Jumlah Pelanggan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang
Tahun 2012-2014

Keterangan	2012	2013	2014
Jumlah Pelanggan	2.845	2.970	3.120
Jumlah Pelanggan Lama	2.730	2.845	2.970
Jumlah Pelanggan Baru	115	125	150

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang, 2015

a. Customer acquisition

Customer acquisition yaitu untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam menarik atau memperoleh pelanggan baru. *Customer acquisition* diukur dengan cara membandingkan umlah pelanggan baru dengan total pelanggan pada tahun tersebut.

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Customer acquisition 2012} = \frac{115}{2.845} \times 100\%$$

$$= 4,04\%$$

$$\text{Customer acquisition 2013} = \frac{125}{2.970} \times 100\%$$

$$= 4,20\%$$

$$\text{Customer acquisition 2014} = \frac{150}{3.120} \times 100\%$$

$$= 4,80\%$$

$$\text{Customer acquisition keseluruhan} = 4,04\% + 4,20\% + 4,80\%$$

$$= 13,04\%$$

Customer acquisition PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 yaitu 13,04% termasuk dalam kategori cukup baik dalam memperoleh pelanggan setiap tahunnya.

b. Customer retention

Customer retention untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama.

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Customer retention 2012} &= \frac{2.730}{2.845} \times 100\% \\ &= 95,9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer retention 2013} &= \frac{2.845}{2.970} \times 100\% \\ &= 95,7\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer retention 2014} &= \frac{2.970}{3.120} \times 100\% \\ &= 95,1\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Customer retention keseluruhan} &= \frac{95,9\% + 95,7\% + 95,1\%}{3} \\ &= 95,5\% \end{aligned}$$

. *Customer retention* PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang tahun 2012 sampai dengan tahun 2014 adalah sebesar 95,5% termasuk dalam kategori baik, dimana perusahaan mampu mempertahankan pelanggan.

Tabel IV.11
Perspektif Pelanggan

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	<i>Customer acquisition</i>	>15% 10%-15% <10%	13,04%	Cukup	2
2.	<i>Customer retention</i>	>50% 30%-50% <50%	95,5%	Baik	3
Jumlah					5

Sumber : data yang diolah, 2015

Perhitungan untuk menentukan keseluruhan kategori perspektif pelanggan adalah :

$$\text{Skor total} = 5$$

$$\text{Skor maksimal} = 6$$

$$= \frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{5}{6} \times 100\%$$

$$= 83,33\%$$

Dari hasil perhitungan deskriptif persentase tercapai nilai 83,33% jika dilihat dari tabel III.3 termasuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT Astra Sedaya Finance Cabang Palembang telah berhasil dalam memenuhi kebutuhan pelanggan seperti pada syarat-syarat yang mudah dipenuhi dalam mengajukan kredit dan juga promosi serta iklan yang dilakukan perusahaan sudah cukup efektif dalam menarik pelanggan baru

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal yang kritis yang harus diunggulkan, dalam perusahaan perspektif ini untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Indikator yang digunakan pada perspektif proses internal bisnis adalah *service error rate*.

Tabel IV.12
Jumlah Pelayanan Kesalahan dan
Jumlah Kesalahan yang terjadi

Tahun	Jumlah Pelayanan Kesalahan	Jumlah Kesalahan yang Terjadi
2012	6	6
2013	8	8
2014	15	15

Sumber : PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang, 2015

$$\begin{aligned}
 \text{Service Error Rate} &= \frac{\text{Service Error Rate}}{\text{Jumlah Kesalahan yang terjadi}} \times 100\% \\
 &= \frac{15}{15} \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

Service error rate dimaksudkan untuk mengetahui tingkat pelayanan kesalahan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan. *Service error rate* diukur dengan cara membandingkan jumlah pelayanan kesalahan dengan jumlah kesalahan yang terjadi selama tahun 2014 seperti kesalahan dalam menginput nomor pelanggan, nama dan kesalahan identitas dalam STNK atau BPKB mobil.

Service error rate PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada tahun 2014 menunjukkan hasil sebesar 100% termasuk dalam

kategori baik. Hal ini bahwa PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang berusaha untuk merespon dan memperbaiki setiap kesalahan yang ada. Pelayanan yang baik maka penjualan harus tetap dipertahankan untuk menjaga nama baik dan citra perusahaan.

Tabel IV.13
Perspektif Proses Bisnis Internal

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Bobot Nilai
1.	<i>Service error rate</i>	>75% 50%-70% <50%	100%	Baik	3
Jumlah					3

Sumber : data yang diolah, 2015

Perhitungan untuk menentukan keseluruhan perspektif proses bisnis internal adalah :

$$\text{Skor total} = 3$$

$$\text{Skor maksimal} = 3$$

$$= \frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{3}{3} \times 100\%$$

$$= 100\%$$

Dari hasil perhitungan deskriptif persentase tercapai nilai 100% yang bila dilihat dari tabel III.4 termasuk kategori baik. Pengukuran perspektif ini memberikan hasil yang baik untuk *service error rate* dimana

perusahaan telah merespon dengan baik dan selalu berusaha memperbaiki setiap kesalahan yang terjadi.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang digunakan tolak ukur retensi karyawan.

Tabel IV.14
Jumlah Karyawan dan Karyawan yang Keluar
PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang
Tahun 2014

Keterangan	2014
Jumlah Karyawan	64
Jumlah Karyawan yang Keluar	6

Sumber : PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang, 2015

$$\begin{aligned} \text{Retensi Karyawan} &= \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{Total jumlah Karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{6}{64} \times 100\% \\ &= 9,37\% \end{aligned}$$

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang diminati perusahaan. Retensi karyawan diukur dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah keseluruhan karyawan pada tahun 2014.

Retensi karyawan PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang tahun 2014 adalah sebesar 9,37% termasuk kategori kurang baik. Berdasarkan persentase tersebut menunjukkan bahwa PT.Astra Sedaya

Finance Cabang Palembang belum dapat mempertahankan karyawan yang diminatinya. Pihak perusahaan harus lebih memperhatikan keluhan dan kepuasan karyawan seperti memberikan fasilitas kepada karyawan dan kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan yang lebih baik serta mendapatkan asuransi kesehatan pada karyawan.

Tabel IV.15
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

No	Keterangan	Interval persentase	Hasil Perhitungan	Kriteria	Robot Nilai
1.	Retensi Karyawan	<3% 3%-8% >8%	9,37%	Kurang Baik	1
Jumlah					1

Sumber : data yang diolah, 2015

Perhitungan untuk menentukan kategori perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

$$\text{Skor total} = 3$$

$$\text{Skor maksimal} = 3$$

$$= \frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{1}{3} \times 100\%$$

$$= 33,33\%$$

Dari hasil perhitungan deskriptif persentase tercapai nilai 33,33% yang bila dilihat dari tabel III.5 termasuk dalam kategori kurang baik. Hal tersebut dapat diartikan bahwa PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang belum dapat mempertahankan karyawannya. Adapaun hal-hal

yang harus dilakukan oleh PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang agar dapat mempertahankan karyawan yang diminatinya antara lain :

- a. Perusahaan harus memberikan gaji yang cukup kepada karyawan sesuai dengan prestasi yang dicapainya.
- b. Perusahaan harus memberikan perhatian kepada seluruh karyawannya
- c. Menempatkan karyawan pada posisi yang tepat.
- d. Pemberian fasilitas yang cukup kepada karyawan.
- e. Memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

5. Keseluruhan Perspektif

Tabel IV.16
Hasil Perhitungan Keseluruhan Perspektif

No	Indikator	Kriteria	Hasil Perhitungan
1.	<i>Current Ratio</i>	Cukup	2
2.	<i>Working Capital to Total Asset Rasio</i>	Cukup	2
3.	<i>Debt to total assets ratio</i>	Baik	3
4.	<i>Return on assets</i>	Baik	3
5.	<i>Return on equity</i>	Baik	3
6.	<i>Receivable Turnover</i>	Kurang Baik	1
7.	<i>Customer acquisition</i>	Cukup	2
8.	<i>Customer retention</i>	Baik	3
9.	<i>Service error rate</i>	Baik	3
10.	Retensi Karyawan	Kurang Baik	1
Jumlah			23

Sumber : data yang diolah, 2015

Perhitungan untuk menentukan kategori kinerja perusahaan secara keseluruhan perspektif :

Skor total = 23

Skor maksimal = 30

$$= \frac{\text{Skor Total}}{\text{Skor Maksimal}} \times 100\%$$

$$= \frac{23}{30} \times 100\%$$

$$= 76,67\%$$

Hasil dari perhitungan deskriptif persentase secara keseluruhan perspektif tercapai nilai 76,67% yang dikonsultasikan dengan tabel III.6 termasuk kategori cukup. Perusahaan perlu memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya baik itu dari segi keuangan maupun non keuangan, karena tindakan perusahaan dalam aspek non keuangan pada akhirnya akan menimbulkan konsekuensi finansial bagi perusahaan.

Kinerja keuangan merupakan hal terpenting bagi semua kinerja dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu aspek keuangan tetap dipertahankan dalam menilai kinerja perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* untuk menuju yang ingin dicapai dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan berjalannya pembelajaran dan pertumbuhan, maka akan berpengaruh terhadap perspektif proses bisnis internal dalam memberikan layanan kepada pelanggan yang ditunjukkan dengan persentase, *service error rate* bagaimana tindakan perusahaan dalam merespon kesalahan yang terjadi. Berjalannya bisnis internal

tersebut akan berdampak pada perspektif pelanggan. Kinerja dari pelayanan, perusahaan akan mempengaruhi kepuasan pelanggan yang akhirnya akan mempengaruhi kepuasan pelanggan yang akhirnya akan berpengaruh pada tingkat pencapaian pangsa pasar. Sehingga kinerja dari ketiga perspektif dan berdampak pada kinerja keuangan perusahaan

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Hasil pengukuran kinerja perusahaan PT Astra Sedaya Finance Cabang Palembang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang tercapai nilai 76,67% termasuk kategori cukup. Dilihat dari perspektif keuangan, kinerja perusahaan tercapai hasil 77,77% yang termasuk kategori cukup, kecuali pada rasio aktivitas kurang baik. Perspektif pelanggan, kinerja perusahaan termasuk kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang telah berhasil dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya seperti pada syarat-syarat yang mudah dalam pengajuan kredit dan pelayanan yang cepat kepada pelanggannya. Perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan termasuk kategori cukup, dimana perusahaan telah merespon dengan baik dan selalu berusaha memperbaiki setiap kesalahan yang terjadi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja perusahaan termasuk kurang baik. hal ini dikarenakan masih kurangnya perhatian perusahaan terhadap karyawannya.

B. Saran

Berdasarkan penelitian yang dilaksanakan, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Perusahaan sebaiknya mengurangi investasi pada aset lancar, hal ini dikarenakan investasi PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang pada aset lancarnya sedikit berlebihan yang berakibat timbulnya aset lancar yang menganggur, pada asset yang sedikit berlebihan dapat dijadikan sebagai tambahan modal perusahaan. Untuk mengendalikan tingkat likuiditas PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang agar tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil, maka dapat dilakukan dengan membuat laporan sumber dan penggunaan modal kerja perusahaan.
2. PT.Astra Sedaya Finance Cabang Palembang mulai mengembangkan sistem pengukuran kinerja yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard* yang tidak hanya menilai kinerja dari aspek keuangan saja, tetapi juga menilai keberhasilan perusahaan dalam melayani konsumen, proses bisnis internal serta dalam proses pembelajaran dan pertumbuhan karena pengukuran kinerja yang hanya melihat dari aspek keuangan memiliki banyak kelemahan yang menyebabkan kondisi perusahaan tidak dapat diketahui secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Akademi Manajemen Perusahaan YKPN, Yogyakarta.
- Bambang Prishandoyo. 2001. *Perkembangan Blanced Scorecard Pada Perusahaan*. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Semarang, Semarang.
- Husein Umar. 2003. *Metode Penelitian Bisnis untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. PT.Raja Grafindo, Jakarta.
- Kaplan, Robert S. DAN David P.Norton David P. Ahli Bahasa pada Peter R. Yosi. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi Yogyakarta.
- Mulyadi dan Jhony Setiawan, 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan*. Edisi Kedua. Catatan Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supono. 2003. *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE, Yogyakarta.
- Rusdianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*, Grasindo, Jakarta.
- Sony, Edi Sukirno, Yuwono, Ahmad Ikhsan, 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Kedua, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sugiono, 2004. *Metode Penelitian Bisnis*. CV Alfabeta. Bandung.
- Vincent Gaspersz, 2002. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
-
- Imam. 2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT.Jansen Indonesia).(Online). <http://eprints.undip.ac.id/26972/1>. Diakses 24 Maret 2015
- Meirdania. 2010. Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT.BANK Jateng Semarang. (online). <http://eprints.undip.ac.id/23070/1>. Diakses pada 20 Maret 2015

Nurhafiza. 2006. Evaluasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT.Pertamina UP III (Persero) Plaju Palembang. Skripsi FE-UMP. (tidak dipublikasikan)



Divisi Lembaga Keuangan Astra

PT.ASTRA SEDAYA FINANCE
Jl. Veteran No. 195-197, Palembang-30126
Telp.: (0711) 368 368 (H) Fax,: (0711) 364 018

<http://www.acc.co.id>

SURAT KETERANGAN

Palembang, Juli 2015

Nomor : 152/ACC/VII/2015
Perihal : Penelitian Lapangan

Kepada Yth,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Palembang
Di
Tempat

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan telah selesainya penelitian lapangan yang dilakukan pada PT.Astra Sedaya *Finance* Cabang Palembang dalam rangka menyelesaikan Skripsi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, maka mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama : Fitriyani
NIM : 222011309
Program Study : Ekonomi Akuntansi

Benar telah melakukan dan menyelesaikan penelitian pada perusahaan kami.
Demikianlah surat keterangan ini kami sampaikan untuk dipergunakan seperlunya.

PT.Astra Sedaya *Finance*
Cabang Palembang

PT.ASTRA SEDAYA FINANCE
PALEMBANG

Supriadi
Recovery Management Coordinator
SUMBAGSEL

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG**



Unggul dan Islami

Secretariat

313/J-10/FEB-UIMP/SHAVII/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

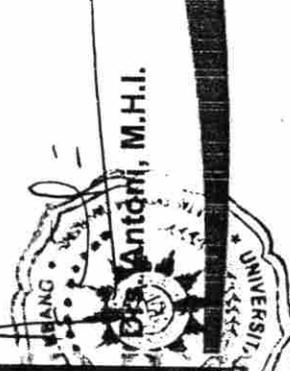
DIBERIKAN KEPADA :

**NAMA : FITRI YANI
NIM : 222011309
PROGRAM STUDI : Akuntansi**

Yang dinyatakan HAFAL / TAHFIDZ (23) Surat Juz Amma
di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang

Palembang, 09 Juli 2015
an. Dekan

Wakil Dekan IV



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
LABORATORIUM BAHASA



Jl. Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang Telp. (0711) 512637

TEST OF ENGLISH ABILITY SCORE RECORD

Name : Fitriyani
Place/Date of Birth : Tanjung Pinang, August 28th, 1993
Test Times Taken : +2
Test Date : February 18th, 2015

Raw Score

Listening Comprehension	: 52
Structure Grammar	: 42
Reading Comprehension	: 48
OVERALL SCORE	: 473

Palembang, March 5th, 2015

Head of Language Laboratory



Rini Susanti, S.Pd., M.A.

NIM/NIDN. 1164932/0210098402

11/12/15



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS TERAKREDITASI



PIGAM

No.259/H-4/LPK.KN/UMI/IX/2014

Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Muhammadiyah Palembang
menyatakan bahwa :

Nama : Fitriyani
Nomor Pokok Mahasiswa : 22 2011 309
Fakultas : Ekonomi
Tempat Tgl. Lahir : Tanjung Pinang, 28-08-1993
Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Tematik Posdaya Angkatan ke-7 yang dilaksanakan dari tanggal
16 Juli sampai dengan 2 September 2014 bertempat di:

Kelurahan/Desa : Sukaraja Baru
Kecamatan : Banyuasin III
Kota/Kabupaten : Banyuasin
Dinyatakan : LULUS

Mengetahui

Dr. H. M. dris, S.E., M.Si.

Ralembang, 15 September 2014.
Ketua LPKKN,



Dr. Alhanar nasir, M.Si.



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : Fitriyani	PEMBIMBING
: 22 2011 309	KETUA : Nina Sabrina, S.E, M.Si
PROGRAM STUDI : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PT. ASTRA SEDAYA FINANCE CABANG PALEMBANG	

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
13/5 - 2015	BAB 1, 2, dan 3	<i>[Signature]</i>		Perbaikan.
15/5 - 2015	BAB 1, 2, dan 3	<i>[Signature]</i>		ACC lanjut 4, 5
27/5 - 2015	BAB 4 & 5	<i>[Signature]</i>		perbaiki bab 4
3/6 - 2015	BAB 4 & 5	<i>[Signature]</i>		ACC lanjut lampiran.
23/6 - 2015	BAB 4 & 5	<i>[Signature]</i>		ACC revisi/ujian Sarjana.

CATATAN :
Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 5 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : / /
 a.n. Dekan
 Program Studi :
[Signature]
Rosalma Ghazali, S.E, Ak, M.Si

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

AKREDITASI
 INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D3)

Nomor : 027/SK/BAN-PT/Akred/PT/I/2014 (B)
 Nomor : 044/SK/BAN-PT/Akred/S/I/2014 (B)
 Nomor : 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)
 Nomor : 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

umpalembang.ac.id

Email : febumpg@umpalembang.ac.id

mat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu Palembang 30263 Telp. (0711) 511433 Faximile (0711) 518018



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

ri / Tanggal : Senin, 03 Agustus 2015
 ktu : 13.00 s/d 17.00 WIB
 na : Fitriyani
 M : 22 2011 309
 gram Studi : Akuntansi
 ta Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
 ul Skripsi : PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN
BALANCED SCORECARD PADA PT. ASTRA SEDAYA FINANCE CABANG
 PALEMBANG

**TELAH DIPERBAIKI DAN DISETUJUI OLEH TIM PENGUJI DAN
 PEMBIMBING SKRIPSI DAN DIPERKENANKAN
 UNTUK MENGIKUTI WISUDA**

NO	NAMA DOSEN	JABATAN	TGL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
	Nina Sabrina, S.E, M.Si	Pembimbing	31/8 - 2015	
	Betri, S.E, M.Si, Ak., CA	Ketua Penguji	26/8 2015	
	Nina Sabrina, S.E, M.Si	Penguji I	22/8 - 2015	
	Welly, S.E, M.Si	Penguji II	22/8/2015	

Palembang, Agustus 2015

Dekan

Ketua Program Studi Akuntansi



Rosalina Ghozali, SE. Ak. M. Si

NIDN/NBM : 0228115802/1021960

BIODATA PENULIS



Nama : Fitriyani

Tempat/Tanggal Lahir : Tanjung Pinang, 28 Agustus 1993

Pendidikan :

- SD Negeri 3 Sembawa
- SMP Negeri 2 Sembawa
- SPP Negeri Sembawa

Alamat : Jl. Palembang-Pangkalan Balai KM.25 Desa Mainan
Rt.06 Kec.Sembawa, Kab.Banyuasin

No.Telp : 085758530252

Pekerjaan : Mahasiswa

Nama Orang Tua

Ayah : Ali Usman

Ibu : Zainab

Pekerjaan Orang Tua

Ayah : Wiraswasta

Ibu : Ibu Rumah Tangga

Alamat Orang Tua : Jl. Palembang-Pangkalan Balai KM.25 Desa Mainan
Rt 06 Kec.Sembawa, Kab.Banyuasin