

EVALUASI KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD

(Studi Kasus Pada PT. Armada Finance Magelang)



di susun oleh :

ANIK RETNOWATI

98 312 572

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004

EVALUASI KINERJA MANAJEMEN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi persyaratan ujian akhir
Untuk memperoleh gelar Sarjana jenjang Strata-1
Pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi
Universitas Islam Indonesia
Yogyakarta

Di susun oleh:

Anik Retnowati

No. Mhs.: 98 312 572

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
YOGYAKARTA
2005

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

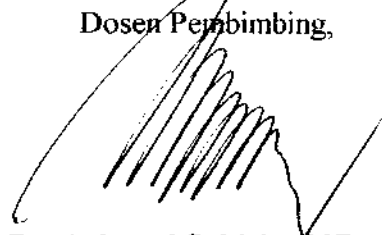
Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain seperti dimaksud dalam buku pedoman penyusunan skripsi Program Studi Ekonomi Pembangunan FE UII. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, Juni 2005
Yang menyatakan,

Anik Retnowati

Yogyakarta, Juni 2005
Telah diterima dan disetujui dengan baik

Oleh:
Dosen Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, consisting of several vertical, slightly wavy strokes, followed by a horizontal line at the bottom.

Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak.

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

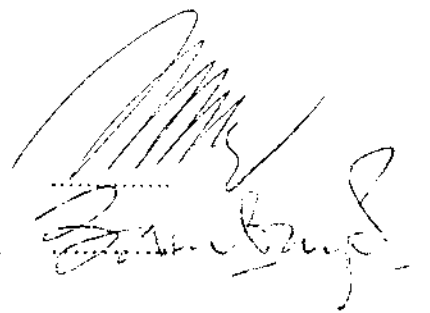
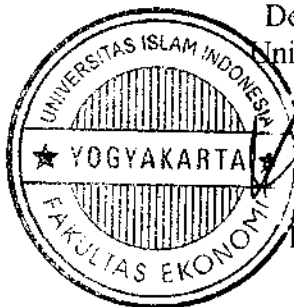
**EVALUASI KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP
BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT. ARMADA FINANCE
MAGELANG)**

**Disusun Oleh: ANIK RETNOWATI
Nomor mahasiswa: 98312572**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 12 Mei 2005

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak

Penguji : Drs. Kesit Bambang Prakosa, M.Si



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia


Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

1. Barang siapa menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu pengetahuan, maka Allah akan memudahkan padanya jalan menuju surga. (*Hadits Riwayat Muslim*)
2. Buatlah kesalahan atau tidak berbuat sama sekali
(*Rhenald Kasali*)
3. Tidak bisa tegak lurus iman seseorang hamba sehingga lurus pula hatinya dan hati itu tidak bisa lurus sebelum lidahnya jujur
(*Hadits*)
4. kenallah senantiasa kepada Allah diwaktu lapang , niscaya Allah akan mengenal (membantu) engkau ketika menghadapi masa yang sulit (*Hadits*)

HALAMAN PERSEMBAHAN

Hasil karya ini kupersembahkan untuk:

- **(Almarhum) Bapak dan ibu tercinta yang telah memberikan perhatian do'a dan dorongan baik moril maupun materil**
- **Suamiku mas Nasihin. SE tersayang yang senantiasa memotivasi dan memberikan pelajaran kehidupan**
- **Bapak dan ibu mertua**
- **Buah hatiku Erda Aiska Arriella Belinda**
- **Adik, Kakak, dan juga semua keluargaku di Temanggung**
- **Teman dan sahabatku juga Almamaterku yang selalu kukenang**

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum. Wr. Wb

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan judul :

Evaluasi Kinerja Manajemen Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard

(Studi Kasus pada PT. Armada Finance Magelang)

ini dapat terwujud. Skripsi ini diajukan untuk memenuhi salah satu syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Dalam penulisan ini penulis telah berusaha sekuat tenaga, dengan segala kemampuan yang ada untuk mencapai kesempurnaan tapi dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, hal ini disebabkan karena keterbatasan pengetahuan dan kurangnya literatur yang penulis miliki.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis dapat menyelesaikannya berkat dukungan dan bantuan banyak pihak, maka dalam kesempatan ini penulis tidak lupa mengucapkan banyak terimakasih kepada Bpk. Achmad Sobirin, Dr, MBA dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan dukungan kepada penulis. ucapan terimakasih juga penulis berikan kepada :

1. Bapak Suwarsono Muhammad, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian.
2. Pimpinan Perusahaan PT. Armada Finance Magelang serta segenap karyawan yang telah memberikan izin dan membantu penulis dalam memperoleh data.

3. (Almarhum) Bapak Selamat Marjuki, jasmu kan selalu ku kenang, cita-citamu sudah tercapai, ananda sudah bahagia semoga bapak juga bahagia di alam sana.
4. Ibu Mardiyah, terimakasih selalu untuk nasehat-nasehatmu.
5. Suamiku Mas' In, Engkau telah merubah seluruh hidupku, aku bahagia sekali hidup di sampingmu.
6. Buah hati kami Erda Chayank, jangan nakal ya !!!
7. Bapak H. A. Mulyono, Hj. Suparni (Mertua) yang selalu memberikan motivasi ,kesabaran dan kasih sayang.
8. Adik, Kakak dan semua Keluarga juga teman – teman yang ada di Temanggung yang telah banyak membantu serta memberikan dorongan dan semangat dalam menyelesaikan tugas skripsi ini.
9. Akhir kata penulis mengharapkan, semoga kebaikan Bapak, Ibu dan rekan-rekan semua akan diberi imbalan yang lebih dari Allah SWT, dan penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat terutama bagi penulis sendiri dan bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum, Wr Wb

Yogyakarta, Mei 2005

Penulis

Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul :	i
Halaman Pengesahan :	ii
Halaman Motto :	iii
Halaman Persembahan :	iv
Kata Pengantar :	v
Daftar isi :	vi
Daftar Tabel :	vii
Daftar Gambar :	x
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah :	1
C. Batasan Masalah :	2
D. Tujuan Penelitian :	2
E. Manfaat Penelitian :	3
F. Metode Penelitian :	4
G. Metode Analisis :	9
H. Sistematika Pembahasan :	11
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Sistem Pengukuran Kinerja :	13
1. Tujuan Pengukuran Kinerja :	15
2. Sistem Pengukuran Kinerja Finansial :	15
3. Kegagalan dan Kelebihan Sistem Pengukuran Kinerja finansial :	18
C. Balanced Scorecard sebagai Suatu alat Ukur	
1. Outcome dan driver measures :	21
2. Pengukuran Financial dan non Financial :	22

3. Pengukuran internal dan eksternal :.....	22
D. Karakteristik Balanced Scorecard	
1. Implementasi dan Strategi :.....	24
2. Manajemen by Objective :.....	25
3. Memberikan Lagging dan leading Indicators kinerja sukses :.....	25
E. Kajian dari Empat Perspektif BSC	
1. Perspektif Finansial :.....	27
2. Perspektif Pelanggan :.....	31
3. Perspektif Proses Bisnis Internal :.....	36
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :.....	38
F. Hambatan dan Implementasi Balanced Scorecard :.....	41

BAB III Gambaran Umum Perusahaan

A. Sejarah Singkat PT. Armada Finance :.....	44
B. Pasar dan Pemasaran :.....	45
C. Pengembangan Organisasi.....	47
D. Visi, Misi dan Slogan Perusahaan :.....	49
E. Rencana Pengembangan Usaha :.....	50
F. Persaingan yang Dihadapi dan Strategi untuk mengatasinya :.....	52
G. Sistem Pengukuran Kinerja di PT. Armada Finance :.....	53
H. Struktur Organisasi :.....	54

BAB IV Analisis Data

A. Perspektif Finansial :.....	73
B. Perspektif Pelanggan :.....	81
C. Perspektif Proses Bisnis Internal :.....	89
D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :.....	94
E. Hubungan Perspektif dalam Balanced Scorecard :.....	99

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. Tabel 4.1 Balanced Scorecard dalam Perspektif Keuangan	75
2. Tabel 4.2 Rekapitulasi hasil kuesioner tentang perspektif nasabah PT. Armada Finance	83
3. Tabel 4.3 Rekapitulasi hasil kuesioner tentang perspektif Proses Bisnis Internal PT. Armada Finance	90
4. Tabel 4.4 Rekapitulasi hasil kuesioner tentang perspektif Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Armada Finance	94

DAFTAR GAMBAR

Halaman

1. Gambar 2.1 proses penggunaan empat perspektif	23
2. Gambar 2.2 Balanced Scorecard sebagai suatu krangka kerja tindakan strategis	27
3. gambar 2.3 Measuring Strategik Finansial Themns	30
4. Gambar 2.4 Perspektif pelanggan - ukuran utama	33
5. Gambar 2.5 Image in Reputation	36
6. gambar 2.6 The Internal Value Chain	37
7. Gambar 4.1 bagan Hubungan sebab akibat antar strategic objektif	101