

**Skripsi**

**PENERAPAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***  
**SEBAGAI TOLOK UKUR PENILAIAN KINERJA PADA**  
**BANK**

**(Studi kasus pada BPR BKK Karangawen Kabupaten Demak)**

Diajukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar Sarjana Akuntansi di  
Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Universitas Soegijapranata



Triessia

01.60.008

**Fakultas Ekonomi**

**Universitas Katolik Soegijapranata**

**Semarang**

**2004**

## ABSTRAKSI

Pengukuran kinerja merupakan aspek yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitik beratkan pada posisi keuangan. Menilai kinerja perusahaan hanya dari sisi keuangan dapat menyesatkan, karena dapat mengorbankan kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan. Metode ini secara umum dinamakan dengan *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja perusahaan dengan 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun saat ini jarang sekali *Balanced Scorecard* diterapkan pada bank, dimana bank merupakan jenis usaha yang bergerak di bidang layanan jasa, yang harus memberikan pelayanan yang sebaik – baiknya kepada nasabah. Karena bank bekerja dalam memberikan pelayanan jasa, maka kepuasan pelanggan atau nasabah menjadi sangat penting. Jika nasabah merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh pihak perbankan, nasabah akan menjadi loyal yaitu akan selalu setia menginvestasikan dananya dan meminta permohonan kredit kepada bank tersebut. Nasabah yang puas dan loyal akan membangun *customer based* yang lebih kokoh bagi perkembangan masa depan bank. Dan *customer based* yang kuat akan mendatangkan laba, baik dari sisi *fee based income* maupun dari sisi pendapatan bunga.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *non random sampling* dengan metode *convenience sampling* dan metode sensus yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Metode pengujian instrument penelitian yang digunakan adalah pengujian *validitas* dan *reliabilitas*. Sedangkan metode analisis data menggunakan metode kuantitatif yaitu semua data dianalisis dengan menggunakan perhitungan secara matematis.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Perspektif keuangan pada BPR BKK Karangawen mengalami kenaikan pada rasio kualitas assets dan efisiensi tetapi pada rasio permodalan, rentabilitas dan likuiditas mengalami penurunan.
2. Perspektif pelanggan pada BPR BKK Karangawen mengalami kenaikan pada *customer retention*, *customer profitability* serta nasabah tabungan dan nasabah kredit merasa puas tetapi pada *customer acquisition* mengalami penurunan.
3. Perspektif proses bisnis internal pada BPR BKK Karangawen mengalami kenaikan pada tingkat perputaran piutang dan waktu proses pelayanan kredit serta waktu proses pelayanan tabungan tetapi pada tingkat resiko piutang tidak tertagih mengalami penurunan.

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada BPR BKK Karangawen mengalami kenaikan pada tingkat pelatihan pegawai dan tingkat kepuasan pegawai tetapi pada tingkat produktifitas pegawai mengalami penurunan.



## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Surat Pernyataan Keaslian Skripsi	iv
Halaman Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	ix
Daftar Gambar	xiii
Daftar Tabel	xiv
Abstrak	xvi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.4 Kerangka Pikir	7
1.5 Sistematika Penulisan	10
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b>	
2.1 Penilaian Kinerja	12
2.2 Manfaat Penilaian Kinerja	13
2.3 Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional	13

2.4 Keuntungan Menghitung Aktiva Tidak Berwujud ( <i>Intangible Assets</i> )	15
2.5 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	16
2.6 Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.7 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sebuah Sistem Manajemen	21
2.8 Tahap-tahap dalam Sistem Manajemen Strategis	24
2.9 Tujuan dan Sasaran Masing-masing Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.10 Tolak Ukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	27
2.10.1 Perspektif Keuangan	27
2.10.2 Perspektif Pelanggan	29
2.10.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	33
2.10.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	39
2.11 Hubungan antara Keempat Perspektif	42
2.12 Keunggulan dan Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	44
2.12.1 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	44
2.12.2 Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	48
2.13 Pengertian Umum Bank Perkreditan Rakyat	48
2.14 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank	49
2.15 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Bank	50
2.15.1 Perspektif Keuangan	50
2.15.2 Perspektif Pelanggan atau Nasabah	53
2.15.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	54
2.15.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	55

### **BAB III : METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	57
3.1.1 Latar Belakang	57
3.1.2 Struktur Organisasi	59
3.1.3 Aktivitas Perusahaan	61
3.2 Metode Analisis	62
3.2.1 Perspektif Keuangan	62
3.2.2 Perspektif Pelanggan atau Nasabah	69
3.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	71
3.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	73
3.3 Jenis, Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	76
3.3.1 Jenis dan Sumber Data	76
3.3.2 Teknik Pengumpulan Data	77
3.4 Pengujian Instrumen Penelitian	83
3.4.1 Uji Validitas	84
3.4.2 Uji Reliabilitas	85

### **BAB IV : HASIL DAN ANALISIS**

4.1 Mengukur Kinerja Masing-masing Perspektif	86
4.1.1 Perspektif Keuangan	86
4.1.1.1 Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan	86
4.1.1.2 Analisis Perspektif Keuangan	94

4.1.2 Perspektif Pelanggan atau Nasabah	96
4.1.2.1 Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan atau Nasabah	96
4.1.2.2 Analisis Perspektif Pelanggan atau Nasabah	106
4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	107
4.1.3.1 Hasil Perhitungan Perspektif Bisnis Internal	107
4.1.3.2 Analisis Perspektif Bisnis Internal	110
4.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	111
4.1.4.1 Hasil Perhitungan Pembelajaran dan Pertumbuhan	111
4.1.4.2 Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	117
<b>BAB V : PENUTUP</b>	
5.1 Kesimpulan	118
5.2 Keterbatasan	122
5.3 Saran	122

