

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR
KINERJA
(STUDI KASUS : PT. BPR DANATAMA INDONESIA, CAB. KWITANG
JAKARTA)**

SKRIPSI

Program Studi Akuntansi

**Nama : ELA HERAWATI
NIM : 43209110133**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

JAKARTA

2013

**IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR
KINERJA
(STUDI KASUS : PT. BPR DANATAMA INDONESIA, CAB. KWITANG
JAKARTA)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar SARJANA
EKONOMI
Program Studi Akuntansi – Strata 1**

**Nama : ELA HERAWATI
NIM : 43209110133**



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS MERCU BUANA

JAKARTA

2013

SURAT PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ela Herawati
NIM : 43209110133
Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini adalah murni hasil karya sendiri. Apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenai sanksi pembatalan skripsi ini apabila terbukti melakukan tindakan plagiat (penjiplakan).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 13 September 2013


(Ela Herawati)
Nim : 43209110133

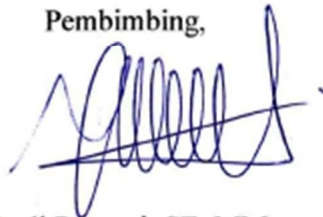


LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Ela Herawati
NIM : 43209110133
Program Studi : SI Akuntansi
Judul Skripsi : Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat
Pengukur Kinerja (Studi Kasus : PT. BPR Danatama
Indonesia, Tbk)
Tanggal Ujian Skripsi : 13 September 2013

Disahkan Oleh,

Pembimbing,



Budi Prayogi, SE.,MM

Tanggal : 13 September 2013

Dekan,



Dr. Wiwik Utami, Ak.,CA

Tanggal : 13 September 2013

Ketua Program Studi Akuntansi,



Dr. Harnoviasyah, Ak.,M.Si

Tanggal : 13 September 2013

LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI

Skripsi Berjudul
IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKUR
KINERJA
PT BPR DANATAMA INDONESIA,Tbk

Dipersiapkan dan disusun oleh :

Ela Herawati

NIM : 43209110133

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 13 September 2013

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Susunan Dewan Penguji

Ketua Penguji Pembimbing Skripsi




Budi Prayogi, SE.,MM

Anggota Dewan Penguji



Fitri Indriawati, SE., M.Si

Anggota Dewan Penguji



Ir. Suprpto., M.Si

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirobbi' alamin. Segala puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas limpahan karunia dan hidayah-nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja (Studi kasus pada PT. BPR Danatama Indonesia) “** . Skripsi ini telah selesai disusun, dimana skripsi ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Bapak Budi Prayogi, SE.,MM, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan dan nasehat – nasehat yang sangat bermanfaat bagi penulis.
2. Ibu Dr. Wiwik Utami, AK.,CA ,selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
3. Bapak Dr. Harnovinsyah, AK.,M.Si ,selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Mercu Buana.
4. Seluruh dosen-dosen dan staf Program Studi Akuntansi Universitas Mercu Buana.

5. Mamah tercintaku Ibu Erum Rumyati terimakasih untuk doa luar biasa yang selalu mengiringi perjalananku. Semoga selalu dalam lindugan-Nya, selalu diberikan kesehatan dan diberikan umur panjang.
6. Alm.Bapak tercinta Bapak Heri Budi Santoso, terimakasih atas segala support dan doa yang dulu pernah Bapak berikan. Semoga Bapak tenang dialam sana dan diberikan tempat yang terindah disisi-Nya, (sekarang Ela sudah lulus Pak.....)
7. Kakak-kakak tercintaku Nano C Feriansyah, Sri Handayani dan Teguh Imam Setioso terimakasih atas support, doa dan semangat yang kakak-kakakku berikan.
8. *My Dear* Oom Komara yang selama ini sudah memberikan doa, dorongan, semangat, nasehat, dan kesabaran.
9. Direktur Utama, Direktur dan seluruh staf PT.BPR Danatama Indonesia, Bekasi, yang telah memberikan ijin untuk penelitian.
10. Pimpinan Cabang dan staf PT.BPR Danatama Indonesia, Kwitang, yang telah memberikan masukan serta memberikan ijin untuk penelitian.
11. *My Best Friend* Dini terimakasih atas segala masukan, saran, bimbingan dan doanya yang sangat membangun.
12. *My Best Friend* Maulida Septiana, Ria Febriana, Yuli Yanti, Masfuji, Satria Aji Pragolapati, Rizky 'Sanji' Ramadhan, terimakasih atas segala bantuan, dukungan serta semangatnya didalam proses perkuliahan selama 4 tahun dan didalam penyusunan skripsi ini.
13. Seluruh rekan-rekan seperjuangan Akuntansi S1 Menteng angkatan 15 yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu terimakasih atas kebersamannya selama menuntut ilmu dikampus tercinta.

Dan saya berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat serta menambah hasanah ilmu pengetahuan bagi kita semua. Amin yaa rabbal a'lamin.

Jakarta, 13 September 2013

Ela Herawati



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	i
LEMBAR PENGESAHAN DEWAN PENGUJI.....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	6
1. Tujuan Penelitian.....	6
2. Kegunaan Penelitian.....	6
D. Sistematika Penulisan.....	7
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Pandangan Umum Tentang Bank.....	10
1. Definisi Bank.....	10
2. Jenis Bank.....	10
3. Kegiatan Perbankan.....	11

4. Fungsi Bank.....	20
B. Sistem Strategis.....	20
1. Pengertian Manajemen Strategis.....	20
2. Formulasi Strategis.....	21
3. Perencanaan Strategis.....	22
C. Pengukuran Kinerja.....	22
1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	22
2. Tujuan pengukuran Kinerja.....	24
3. Manfaat Pengukuran Kinerja.....	24
4. Tahap Penilaian Kinerja.....	25
D. Pengukuran Kinerja Tradisional.....	25
1. Pengertian Laporan Keuangan.....	26
2. Rasio-Rasio Dalam Menganalisa Laporan Keuangan.....	27
3. Kelemahan Pengukuran Kinerja Tradisional.....	28
E. Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard.....	29
1. Pengertian Balanced Scorecard.....	30
2. Manfaat Balanced Scorecard.....	31
F. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	32
1. Perspektif Keuangan (Financial perspective).....	32
2. Perspektif Pelanggan/Konsumen.....	35
3. Perspektif Proses Internal Bisnis.....	37
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	39
G. Keunggulan Balanced Scorecard.....	42

H.	Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	44
	1. Pengertian Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	44
	2. Hubungan Balanced Scorecard dengan Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	44
	3. Tahapan Membangun Konsep Balanced Scorecard.....	46

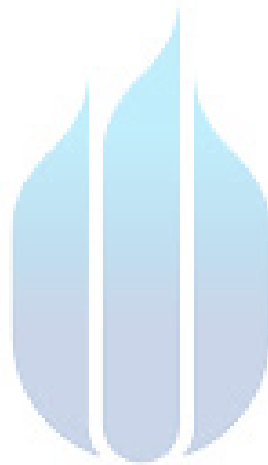
BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A.	Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
B.	Design Penelitian.....	49
C.	Variabel dan Skala Pengukuran.....	49
D.	Metode Pengumpulan Data.....	54
E.	Data dan Sumber Data.....	56
F.	Populasi dan Sampel.....	56
G.	Metode Analisis Data.....	58
	1. Pegujian Kualitas Data.....	59
	1. Uji Validitas.....	59
	2. Uji Reliabilitas.....	59
	3. Uji Analisis Data.....	60
	2. Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan.....	61
H.	Penelitian Terdahulu Skripsi Lain.....	63

**BAB IV DESKRIPSI, PENYAJIAN DAN ANALISA DATA HASIL
PENELITIAN**

A.	Deskripsi Objek Penelitian.....	65
	1. Sejarah Singkat BPR.....	65
	2. Sejarah Singkat PT.BPR Danatama Indonesia.....	66
	3. Visi dan Misi PT.BPR Danatama Indonesia.....	68
	4. Struktur Organisasi.....	68
	5. Jenis Produk PT.BPR Danatama Indonesia.....	76
	6. Kondisi Pendapatan dan Biaya Bank Selama 3 Tahun terakhir.....	77
B.	Analisis Data dan Pembahasan.....	78
	1. Gambaran Umum Responden.....	78
	2. Menetapkan Target dari Masing-Masing Perspektif.....	79
	3. Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep Balanced Scorecard.....	79
C.	Interprestasi Hasil.....	81
	1. Hasil Penilaian Kinerja Pada Masing-Masing Perspektif.....	81
	1. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan.....	81
	2. Hasil Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan.....	83
	3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis.....	87
	4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	89
	5. Penilai Kinerja Bank Secara Keseluruhan.....	93

6. Hasil Perumusan Masalah.....	95
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN
A. Kesimpulan.....	96
B. Saran.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	xv



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Penilaian Score Skala Likert.....	61
Tabel 4.1 Target dari masing-masing perspektif dalam konsep BSC.....	79
Tabel 4.2 Penjabaran strategi dengan konsep BSC.....	80
Tabel 4.3 Return on Asset (ROA) pada PT BPR Danatama Indonesia.....	81
Tabel 4.4 Rasio Effisiensi BOPO pada PT BPR Danatama Indonesia.....	82
Tabel 4.5 Rasio LDR pada PT BPR Danatama Indonesia.....	83
Tabel 4.6 Pengukuran kinerja perspektif konsumen.....	84
Tabel 4.7 Pangsa pasar (Market Share).....	85
Tabel 4.8 Profitabilitas konsumen.....	87
Tabel 4.9 Pengukuran kinerja perspektif proses internal bisnis.....	87
Tabel 4.10 Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	90
Tabel 4.11 Produktivitas karyawan.....	91
Tabel 4.12 Retensi karyawan.....	91
Tabel 4.13 Hasil pengukuran kinerja dan targetnya berdasarkan konsep BSC.....	93

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan keempat perspektif dalam konsep BSC.....	32
Gambar 2.2 Perspektif pelanggan/konsumen dalam konsep BSC.....	37
Gambar 2.3 Perspektif proses internal bisnis dalam konsep BSC.....	39
Gambar 2.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam konsep BSC.....	42
Gambar 4.1 Struktur organisasi PT BPR Danatama Indonesia.....	69
Gambar 4.2 Grafik antara pendapatan dan biaya.....	77

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Neraca periode Des 2010, 2011 dan 2012.....	100
Lampiran 2 Laba Rugi periode Des 2010, 2011 dan 2012.....	103
Lampiran 3 Perhitungan masing-masing perspektif dalam konsep BSC.....	106
Lampiran 4 Tanggapan kepuasan nasabah terhadap atribut PT BPR DI.....	110
Lampiran 5 Tanggapan kepuasan karyawan terhadap atribut PT BPR DI.....	112
Lampiran 6 Hasil Kuesioner kepuasan nasabah.....	114
Lampiran 7 Hasil Kuesioner kepuasan karyawan.....	117