

658.314 07  
Sal  
/p  
C 051 809  
2005

R. 13389

E. 13750

**SKRIPSI**

**PENDEKATAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF  
PENILAIAN KINERJA PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI**



**Disusun Oleh  
SULTAN SALADIN  
01993130066**

**Sebagai salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata I di Fakultas  
Ekonomi Universitas Sriwijaya**

**JURUSAN AKUNTANSI FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS SRIWIJAYA  
INDRALAYA  
2004/2005**

Universitas Sriwijaya  
Fakultas Ekonomi  
Inderalaya

### Tanda Persetujuan Draf Skripsi

Nama : Sultan Saladin  
NIM : 01993130066  
Jurusan : Akuntansi  
Mata Kuliah Pokok : Teori Akuntansi  
Judul Skripsi : Pendekatan *Balanced Scorecard*  
sebagai Alternatif Penilaian  
Kinerja pada PT. Bank Syariah  
Mandiri.

Panitia Pembimbing Skripsi

Ketua,

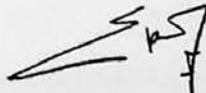


Tanggal, 14-6-2005

---

Yulia Saftiana, SE, Ak, MSi

Anggota,



Tanggal, 28-6-2005

---

Ermadiani, SE, Ak, MM,

MOTTO :

Cara terbaik untuk keluar dari suatu persoalan  
adalah memecahkan persoalan itu sendiri

Kupersembahkan untuk :

- Orangtuaku, Papa dan Mama
- Kakak-kakakku, Rudi dan Rahmawati
- Adikku, Ardiansyah

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah S.W.T. karena atas rahmat dan ridho-Nya penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah untuk memenuhi dan melengkapi persyaratan mengikuti ujian Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Indralaya.

Dalam penulisan skripsi ini penulis telah berusaha dengan sebaik mungkin, walaupun demikian penulis menyadari masih ada terdapat kesalahan dan kekurangan didalamnya, karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman dari penulis sendiri. Untuk itu kiranya pembaca dapat memakluminya.

Penulis menyadari bahwa mulai dari tahap persiapan sampai dengan tahap penyelesaian skripsi ini banyak mendapat bantuan, bimbingan, pengarahan, dan petunjuk dari berbagai pihak, baik secara langsung ataupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan yang baik ini penulis merasa berkewajiban untuk menghaturkan terima kasih yang tak terhingga kepada :

1. Panitia Pembimbing Skripsi :

Ibu Yulia Saftiana, SE, Ak, MSi, selaku Ketua Pembimbing Skripsi, Ibu Ermadiani, SE, Ak, MM, selaku Anggota Pembimbing Skripsi.

2. Bapak Dekan beserta Staf-stafnya, Ibu Ketua Jurusan Akuntansi beserta Staf Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama mengikuti.

3. PT. Bank Syariah Mandiri terutama Staf-staf Bank Syariah Mandiri Cabang Palembang.

4. Teman-temanku, Heny Christina, Yoan Siska Santoso, Jeni Wijaya, yang telah membantu penulisan skripsi ini. *Thanks, my goddess. I'll not forget you all.*

Semoga amal Bapak, Ibu dan Teman-temanku mendapat imbalan dari Allah S.W.T. dan skripsi ini dapat berguna untuk masa-masa yang akan datang. Amin.

Penulis

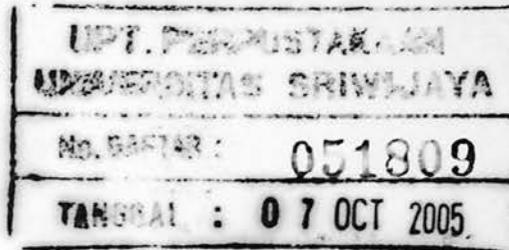
## DAFTAR ISI

Halaman Judul

Halaman Persetujuan Skripsi

Halaman Motto dan Persembahan

Kata Pengantar



### BAB I

#### PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	hlm	1
1.2 Rumusan Masalah.....	hlm	4
1.3 Tujuan Penulisan.....	hlm	4
1.4 Manfaat Penulisan.....	hlm	4
1.5 Kerangka Pemikiran.....	hlm	5
1.6 Metodologi Penelitian.....	Hlm	8
1.7 Metode Analisis Data.....	hlm	10
1.8 Sistematika Pembahasan.....	hlm	10

### BAB II

#### LANDASAN TEORI

2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) .....	hlm	15
2.2 Faktor yang memicu perusahaan untuk mengimplementasikan <i>Balanced Scorecard</i> .....	hlm	16
2.3 Konsep Manajemen Strategis .....	hlm	20

2.4	Beda Manajemen Strategik Tradisional dengan Manajemen Strategik Kontemporer.....	23
2.5	Kerangka Kerja BSC.....	27
2.6	Sistem Manajemen Strategik dengan Pendekatan BSC.....	28
2.7	Penilaian Kinerja dengan Pendekatan Tradisional.....	31
2.8	Penilaian Kinerja dengan Pendekatan BSC.....	32
2.9	Keunggulan dan Kelemahan BSC.....	54

### BAB III

#### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1	Profil Perusahaan .....	59
3.2	Sejarah Singkat PT. Bank Syariah Mandiri .....	59
3.3	Visi, Misi, dan Budaya Perusahaan.....	62
3.4	Produk dan Jasa Pelayanan.....	64
3.5	Organisasi dan Sumber Daya Insan .....	70
3.6	Laporan Keuangan PT. Bank Syariah Mandiri.....	84

### BAB IV

#### ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1	Analisa Kinerja Keuangan dengan Metode Konvensional.....	89
4.2	Evaluasi Kinerja PT. Bank	

Syariah Mandiri dengan Pendekatan

Balanced Scorecard.....hlm 90

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan.....hlm 106

5.2 Saran..... hlm 112

**DAFTAR PUSTAKA**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Globalisasi ekonomi yang terjadi saat ini secara cepat telah membuka wawasan baru bagi manajemen perusahaan, yang pada mulanya hanya tertuju ke lingkungan domestik dan kini menjadi terbuka ke lingkungan global. Pasar tidak lagi hanya dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik namun telah dimasuki oleh pesaing-pesaing mancanegara yang membawa produk dan jasa yang penuh dengan kemajuan teknologi. Agar mampu bertahan dan bertumbuh dilingkungan bisnis yang berubah ini, manajemen perlu melakukan perubahan-perubahan radikal terhadap system pengendalian manajemen mereka. Dengan perubahan diharapkan dapat menghasilkan produk dan jasa yang relevan dengan tuntutan kebutuhan konsumen yang telah berubah.

Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang mempunyai karakteristik *customers* memegang kendali, persaingan yang semakin tajam, serta perubahan yang terjadi secara konstan, serentak, dan radikal. Perubahan lingkungan bisnis yang dibarengi pergeseran teknologi ke teknologi informasi, yang dihadapi perusahaan menyebabkan pergeseran sistem penilaian kinerja. Dalam manajemen tradisional, penilaian kinerja hanya difokuskan ke ukuran keuangan. Namun dengan semakin berkembangnya pemikiran manusia, penilaian kinerja dengan pendekatan

tradisional kurang mencerminkan kinerja keuangan sebenarnya. Hal ini dikarenakan kinerja yang hanya dinilai dari aspek finansial saja mempunyai kelemahan, dimana yang dinilai adalah tindakan masa lalu. Aspek finansial dipilih sebagai tolak ukur karena ukuran inilah yang mudah diukur dan diperoleh melalui laporan keuangan, misalnya menggunakan laba bersih, *Return on Investment (ROI)*, dan *Residual Income (RI)*. Ukuran keuangan ini menyebabkan manajemen puncak hanya memfokuskan pengalokasian sumber daya organisasi untuk tujuan-tujuan jangka pendek, yaitu pencapaian *financial returns* dengan cepat. Sedangkan dalam manajemen kontemporer, penilaian kinerja tidak hanya terfokuskan pada ukuran keuangan, namun diimbangi dengan ukuran kinerja di bidang operasional (non keuangan), misalnya peningkatan jumlah konsumen yang terpuaskan, peningkatan produktivitas, adanya komitmen karyawan terhadap perusahaan dan pengembangan sistem informasi.

*Balanced Scorecard* merupakan konsep penilaian kinerja (*performance measurement*) yang diperkenalkan **Robert S Kaplan** pada tahun 1992. Konsep ini tetap mempertahankan ukuran keuangan sebagai penilai kinerja manajemen dan bisnis, akan tetapi ia lebih memfokuskan pada pengukuran yang berhubungan dengan pelanggan, proses, proses internal bisnis, karyawan dan kinerja sistem untuk keberhasilan keuangan jangka panjang.

*Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu: keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses

bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut menawarkan keseimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapai perusahaan.

PT Bank Syariah Mandiri (BSM) merupakan bank milik pemerintah pertama yang melandaskan operasionalnya pada prinsip syariah. Secara struktural, BSM berasal dari Bank Susila Bakti (BSB), sebagai salah satu anak perusahaan di lingkup Bank Mandiri (ex BDN) yang kemudian dikonversi menjadi bank syariah secara penuh. Sebagai salah satu bank yang dimiliki oleh pemerintah yang memiliki asset ratusan triliun dan *networking* yang sangat luas, dan untuk memberikan layanan terbaik kepada para nasabah dengan memberikan berbagai pilihan produk dan jasa perbankan.

BSM dapat memilih alternatif penilaian kinerja yang komprehensif yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya. Telah banyak perusahaan di Amerika Serikat membuktikan keberhasilan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja. Dengan semakin dikenalnya pendekatan *balanced scorecard* sebagai penilaian kinerja, PT Bank Syariah Mandiri dapat mempertimbangkan sebagai alternatif untuk diterapkan di perusahaan tersebut. Dari Uraian di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai *balanced scorecard* dengan mengambil judul! "**Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Pada PT Bank Syariah Mandiri**"

## 1.2 Perumusan Masalah

Balanced Scorecard merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja perusahaan. Balanced Scorecard menyediakan para manager suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan persaingan masa depan. Balanced Scorecard menilai kinerja perusahaan pada empat perspektif yang berimbang (*balanced*): perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan uraian diatas maka permasalahan yang akan dibahas adalah:

- Bagaimana penerapan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja pada PT. Bank Syariah Mandiri?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

### 1.3.1 Tujuan

Tujuan yang ingin dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah:

- Untuk mengetahui penilaian kinerja PT. Bank Syariah Mandiri dengan pendekatan *balanced scorecard*.

### 1.3.2 Manfaat

Manfaat yang ingin dan diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, dapat menambah pengetahuan mengenai *Balanced Scorecard* dan cara penerapannya di dalam perusahaan dalam menilai kinerja keuangan.
2. Bagi perusahaan, mendapat informasi mengenai pendekatan baru dalam penilaian kinerja kemudian dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk penerapannya.
3. Bagi mahasiswa dan masyarakat umum, mendapat pengetahuan mengenai *Balanced Scorecard* dan penerapannya.

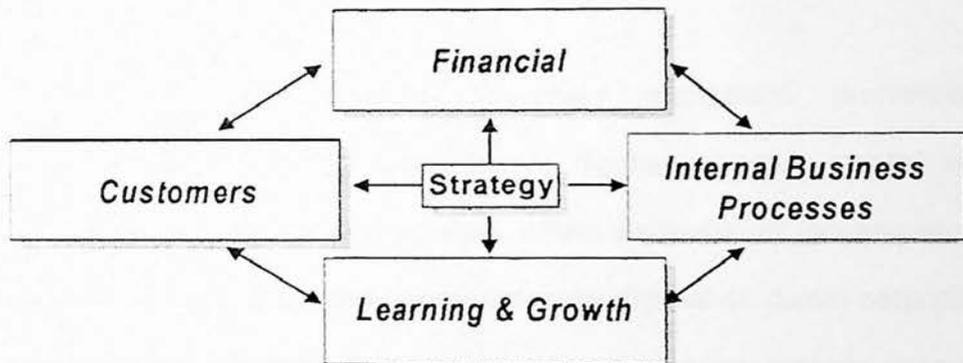
#### 1.4 Kerangka Pemikiran

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Menurut Mulyadi, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata : 1) kartu skor, dan 2) berimbang. Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek : keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang. intern dan ekstern. Robert Kaplan dan David Norton dalam bukunya "*The Balanced Scorecard*" merumuskan *Balanced Scorecard* sebagai "*The Balanced Scorecard is a management approach that addresses these precise issues. Its purpose- "... to translate strategy into measures that uniquely communicate your vision to the organization*". Sedangkan Hansen dan Mowen mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai *responsibility accounting system objectives and measures*

for four different perspectives : the financial perspective, the customer perspective, the process perspective, and the learning and growth (infrastructure) perspective.



## Four Perspectives of the Balanced Scorecard



Source: Kaplan and Norton.

© 2002 by the Balanced Scorecard Institute and the U.S. Foundation for Performance Measurement. All rights reserved.

www.balancedscorecard.org 5

Sumber: <http://www.balancedscorecard.org/files/BSCFinalPresentation.pdf>.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selama ini cara-cara yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja keuangan suatu perusahaan ada 4 cara yaitu :

1. *Return on investment (ROI)*

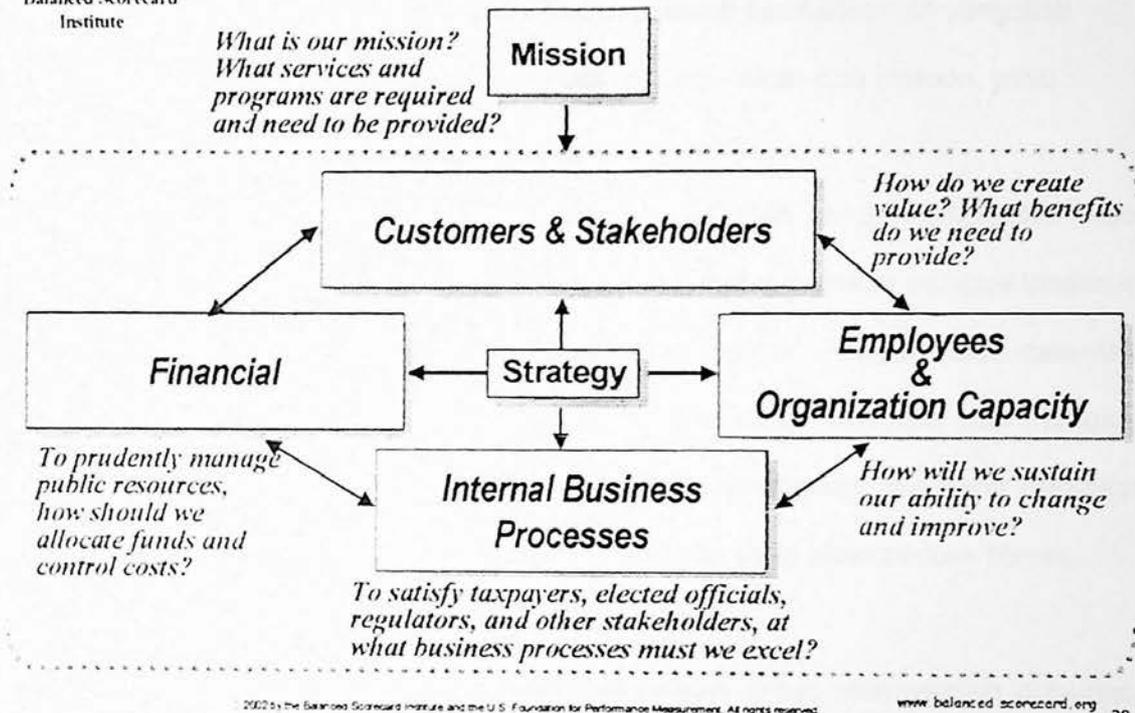
2. *Financial ratio*
3. *Residual income (RI)*
4. *Economic value added (EVA)*

Penilaian kinerja keuangan dengan menggunakan keempat cara tersebut memiliki banyak kelemahan, antara lain menimbulkan dan mendorong *myopic behaviour*, yaitu suatu sikap dimana para manajer lebih terfokus pada tujuan-tujuan jangka pendek daripada tujuan-tujuan jangka panjang.

Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya sehingga tidak hanya digunakan untuk menilai kinerja semata tetapi juga dapat digunakan dalam penyusunan rencana strategik pada tahun 1993. *Balanced Scorecard* mulai digunakan dalam perencanaan strategik karena *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode yang dapat menyediakan kerangka untuk menerjemahkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dan koheren. Di samping itu juga menyediakan kerangka untuk menjadikan sasaran strategik terukur agar sasaran tersebut dapat dikelola dan pada akhirnya diwujudkan. Oleh karena hal tersebut maka sasaran strategik yang dihasilkan dapat dibuat seimbang sehingga pencapaian sasaran keuangan dapat berlipat ganda dan bersifat jangka panjang.



## Key Questions



Sumber: <http://www.balancedscorecard.org/files/BSCFinalPresentation.pdf>.

## 1.5 Metodologi Penelitian

### 1.5.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian akan penulis lakukan pada PT Bank Syariah Mandiri. Untuk mempermudah pemecahan masalah dan lebih terarah, maka penulis membatasi ruang lingkup pembahasan pada penelitian ini yaitu penilaian kinerja PT Bank Syariah Mandiri pada tahun 2001 dan 2002.

### 1.5.2 Metode Pengumpulan Data

Data yang untuk selanjutnya diolah menjadi informasi sangat diperlukan dalam menganalisis dan menjawab permasalahan yang ada.

Dalam pengumpulan data ini, penulis menggunakan dua metode, yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*).

Teknik penelitian kepustakaan dimaksudkan untuk memperoleh data-data sekunder atau penunjang yang dapat digunakan sebagai landasan teori dan untuk mendukung data-data primer. Pengumpulan data-data sekunder ini, penulis dapatkan dengan cara membaca dan mengkaji buku-buku, majalah-majalah serta literatur-literatur lain yang berkaitan dan berhubungan dengan permasalahan yang akan penulis bahas.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan penulis maksudkan untuk memperoleh data-data utama berupa laporan keuangan perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan yang penulis bahas. Data primer ini penulis dapatkan dengan cara :

- a. Wawancara

Metode ini dilakukan dengan cara melakukan wawancara atau tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan dan berwenang untuk memberikan data yang relevan dengan permasalahan yang ada.

- b. Dokumentasi

Pengumpulan data dilakukan dengan cara melihat dan mengolah data-data berupa dokumen-dokumen dan arsip-arsip perusahaan yang berkaitan dengan permasalahan yang akan dibahas.

### 1.5.3 Metode Analisis Data

Data yang digunakan adalah berupa data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka, dan data kualitatif yaitu data yang tidak berupa angka.

Metode yang digunakan untuk menganalisis data adalah :

1. Metode kualitatif

Yaitu menentukan misi dan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan dan menerjemahkannya ke dalam setiap perspektif *balanced scorecard*.

2. Metode Kuantitatif

Yaitu melakukan perhitungan berdasarkan perhitungan angka-angka dari data yang diperoleh dan dimasukkan ke dalam empat perspektif *balanced scorecard*.

## 1.6 SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Untuk memberikan gambaran yang lebih jelas dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis akan menguraikan secara singkat isi materi pokok yang akan dibahas dalam setiap bab yang akan diuraikan sebagai berikut :

**BAB I            PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan ini penulis akan menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, kerangka pemikiran, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

**BAB II            LANDASAN TEORI**

Pada bab ini memuat tentang dasar-dasar teori yang digunakan penulis yang berhubungan dengan pokok pembahasan skripsi ini yaitu pengertian *balanced scorecard*, sejarah perkembangan *balanced scorecard*, penilaian kinerja dengan pendekatan tradisional, penilaian kinerja berdasarkan *balanced scorecard*, keunggulan dan kelemahan *balanced scorecard*.

**BAB III            GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, kegiatan bidang usaha, serta visi dan misi perusahaan.

**BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi analisis data untuk mencapai tujuan penelitian. Analisis dan pembahasan dilakukan dengan menggunakan teori-teori yang telah dijelaskan dalam bab II.

**BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan diberikan kesimpulan atas hasil penelitian yang telah dilakukan dan juga saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perusahaan khususnya dan pihak lain pada umumnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfred. "Penilaian Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Interbis Sejahtera Palembang". Skripsi Universitas Sriwijaya (tidak untuk dipublikasikan). 2002
- Averson, Paul & Rohm. "Rolling it All Together : A *Balanced Scorecard Approach*". <http://www.balancedscorecard.org/files/BSCFinalPresentation.pdf>. 2002
- Balanced Scorecard Institute ---[www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org). 8 Oktober 2002
- David, Fred R. "Management Strategis : Konsep, edisi ketujuh versi bahasa Indonesia". Jakarta : Prehallindo, 2002
- Halim, Abdul et al. "Sistem Pengendalian Manajemen". Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2000
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. "Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi & Manajemen" edisi pertama. Yogyakarta : BPFE, 1999
- Kaplan, Robert S. & David P. Norton. "Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi". Jakarta : Erlangga, 2000
- Kasmir. "Management Perbankan". Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2000
- Mulyadi. "Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan". Jakarta : Salemba Empat, 2001
- Mulyadi & Johny Setyawan. "Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen : Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan". Yogyakarta : Penerbit Aditya Media, 1999
- Strategic-Institute ---[www.strategic-institute.org](http://www.strategic-institute.org). 2 Oktober 2003
- Universal Strategist ---<http://www.universalstrategist.com/strategy%20process.htm>. 2 Oktober 2003
- [www.bscol.com](http://www.bscol.com). 2 Oktober 2003
- [www.qpronline.com/download/white-papers.html](http://www.qpronline.com/download/white-papers.html). 2 Oktober 2003