

**PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA BANK SECARA
TRADISIONAL DANKONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA ORGANISASI PADA PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG INDRALAYA**



Skripsi Oleh

DONI SYAHLIN

01031181320072

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKANTINGGI

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2018

**PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA BANK SECARA
TRADISIONAL DANKONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI
PENGUKUR KINERJA ORGANISASI PADA PT. BANK RAKYAT
INDONESIA (PERSERO) TBK KANTOR CABANG INDRALAYA**



Skripsi Oleh

DONI SYAHLIN

01031181320072

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2018

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA BANK SECARA TRADISIONAL
DAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA
ORGANISASI PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG INDRALAYA

Disusun oleh :
Nama : Doni Syahlin
NIM : 01031181320072
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam Ujian Komprehensif

Tanggal Persetujuan

Dosen Pembimbing

Tanggal : 23 November 2017


Yulia saftiana, SE., M. Si., Ak
NIP. 19670701 199203 2 003

Tanggal : 19 April 2017


Aryanto, SE., M.TI., Ak
NIP. 19740814 200112 1 003

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

PERBANDINGAN PENILAIAN KINERJA BANK SECARA TRADISIONAL
DAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA
ORGANISASI PADA PT. BANK RAKYAT INDONESIA
(PERSERO) TBK KANTOR CABANG INDRALAYA

Disusun oleh :

Nama : Doni Syahlin
NIM : 01031181320072
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal Senin, 26 Februari 2018 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Indralaya, 26 Februari 2018

Ketua



Yulia Saftiana, SE, M.Si, Ak
NIP. 196707011992032003

Anggota



Dr. Luk Luk Fundah, SE, MBA, Ak, CA
NIP. 197405111999032001

Anggota



Aryanto, SE, M.M., Ak
NIP. 197408142001121003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, SE, M.Acc., Ak., CA
NIP. 19730317 199703 1 002

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Doni Syahlin
Nim : 01031181320072
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul:
Perbandingan Penilaian Kinerja Bank Secara Tradisional Dan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Organisasi Pada PT. Bank Rakyat Inodonesia (Persero) TBK Kantor Cabang Indralaya.

Pembimbing

Ketua : Yulia saftiana, SE., M. Si., Ak
Anggota : Aryanto, SE., M.TI., Ak
Tanggal ujian : Senin, 26 Februari 2018

Adalah benar-benar hasil karya saya dibawah bimbingan tim pembimbing. Isi skripsi ini tidak ada hasil karya orang lain yang saya salin keseluruhan atau sebagai tanya menyebutkan sumber aslinya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan apabila pernyataan Saya ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan, termasuk pembatalan gelar kesarjanaannya saya.

Indralaya, 26 Februari 2018

 Yang Memberi Pernyataan,

Doni Syahlin
NIM. 01031181320072

SURAT PERNYATAAN ABSTRAKSI

Kami dosen pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstrak skripsi dari mahasiswa :

Nama : Doni Syahlin
Nim : 01031181320072
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Bidang Kajian : Akuntansi Manajemen
Judul Skripsi : Perbandingan Penilaian Kinerja Bank Secara Tradisional Dan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Organisasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Kantor Cabang Indralaya

Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tenses*-nya dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Indralaya, 26 Februari 2018

Pembimbing Skripsi

Ketua



Yulia Saftiana, SE, M.Si, Ak
NIP. 19670701 199203 2 003

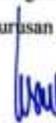
Anggota



Aryanto, SE., M.TI., Ak
NIP. 19740814 200112 1 003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, SE, M.Acc., Ak., CA
NIP. 19730317 199703 1 002

ABSTRAK

Perbandingan Penilaian Kinerja Bank Secara Tradisional Dan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Organisasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) TBK Kantor Cabang Indralaya

Oleh :

Doni Syahlin

Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya

Balanced Scorecard adalah pengukuran kinerja yang bertujuan menggabungkan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Terdapat empat aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil penelitian 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 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.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*

Ketua



Yulia Saftiana, SE, M.Si, Ak
NIP. 19670701 199203 2 003

Anggota



Agyanto, SE, M.TI, Ak
NIP. 19740814 200112 1 003

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, SE, M.Acc., Ak., CA
NIP. 19730317 199703 1 002

ABSTRACT

**The Assessment Comparison Of Bank Performance Done Conventionally And With
Balanced Scorecard Concept As Organizational Performance Gauges at PT. Bank
Rakyat Indonesia (Persero) TBK Indralaya Branch Office**

**By:
Doni Syahlin**

The Balanced Scorecard is performance measure that aims to combine the size of financial and non financial performance. There are four aspects that are measured in the Balanced Scorecard is a financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, growth and learning perspective. This research it is known that the financial perspective of the value of Return on Assets (ROA), Operating Ratio (ROA), Loan to Deposit Ratio (LDR) increased cost effectiveness to achieve optimal profit. Consumer perspective can increase market share, customer satisfaction rate sufficient to produce good and sustained increase in customer profitability for three years. Internal business perspective using AETR ratio showed an increase effectiveness, efficiency and accuracy of transaction processing. Then, learning and growth perspective showed increased productivity of employees, the percentage of training skilled employees every year. This will affect the increase in employee satisfaction levels for three years to produce good categories

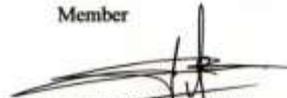
Keywords: *Assessment of Performance, Balanced Scorecard*

First Advisor



Yulia Saffiana, SE, M.Si, Ak
NIP. 19670701 199203 2 003

Member



Aryanto, SE, M.Tl., Ak
NIP. 19740814 200112 1 003

Head of Accounting Department



Arista Hakiki, SE, M.Acc., Ak., CA
NIP. 19730317 199703 1 002

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

“Success needs a process”

*“Perubahan dalam hidup memang tidak menjamin keberhasilan,
namun tidak ada keberhasilan tanpa perubahan”*

“Berusaha, Berdoa dan Optimis”

Kupersembahkan Untuk:

Allah SWT

Nabi Muhammad SAW

Ayahanda dan Ibunda

Orang-Orang yang menyayangiku

Almamater Kebanggaanku

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian dan skripsi yang berjudul “Perbandingan Penilaian Kinerja Bank Secara Tradisional Dan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Organisasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Indralaya”. Skripsi ini adalah salah satu syarat kelulusan dalam meraih gelar Sarjana Ekonomi program strata satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari sempurna, semua itu tidak lepas dari kesalahan dan kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan serta pengalaman. Ada banyak pihak yang memberikan dukungan, bantuan moril dan material baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian skripsi ini. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Yang pertama dan paling utama, Allah SWT beserta Nabi besar Muhammad SAW.
2. Prof. Dr. Ir.H.Anis Saggaff, MSCE., Rektor Universitas Sriwijaya.
3. Prof. Dr. Taufiq, SE., M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya
4. Ibu Yulia Saftiana, SE., M.Si., Ak selaku pembimbing I dan Bapak Aryanto, SE., M.Ti., Ak selaku pembimbing II yang telah mengorbankan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing serta memberikan saran dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Arista Hakiki, SE, M.Acc, Ak, CA Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. Ibu Umi Kalsum, SE, M.Si, Ak., CA Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. Bapak Drs. Burhanuddin, M. Acc., Ak, CA Dosen Pembimbing Akademik.
8. Dosen Penguji yang telah membantu memberikan kritik dan saran.
9. Seluruh staf di jurusan akuntansi yang telah banyak membantu kami dari awal hingga akhir perkuliahan.

10. Ayah dan Ibu tercinta yang jauh di Pasaman (Sumatera Barat), terimakasih telah memberikan doa dan dukungan dalam kelancaran pendidikan saya. Terimakasih juga untuk Papa, Bunda dan keluarga yang telah membantu saya di Palembang. Perjuangan ini demi kalian dan keberhasilan ini untuk kalian.
11. Sahabat yang telah aku anggap sebagai kakak di tanah rantau ini, Ade dan Roni. Selalu ada disaat aku dalam kesusahan dan memotivasi selalu menjadi pribadi yang terbaik. Semoga kita sama-sama sukses dalam pekerjaan dan bisnis.
12. Keluarga Besar PERMATO MINANG, terimakasih telah menjadi keluarga baruku sesama anak rantauan dari Sumatera Barat.
13. Keluarga Besar UKM Harmoni Unsri dan Rezz Family, tempat dimana kita bisa menyalurkan hobi dan bakat dalam ilmu seni.
14. Keluarga besar Duta Mahasiswa GenRe Sumatera Selatan, Uda Uni Kabupaten Pasaman, Bujang Gadis Ogan Ilir, Sanggar Pikko, Sanggar Kipas Emas, Sanggar Rumah Elok yang telah memberikan pengajaran organisasi dan pengalaman yang luar biasa dalam hidupku untuk berjuang lebih baik.
15. Sahabat yang seperti keluarga sendiri di kampung halaman (Abel, Afi, Eji, ii, Tika, Mia, Iat, Ega, dll) kawan masa kecil Isan, Nadia, Roni yang selalu memberikan tawa dan motivasi. Semoga sukses semuanya.
16. Sahabat, adik-adik dan orang-orang baik yang telah membantu dalam mendirikan serta operasional “*DON PASAMAN ENTERTAIN*” Bisnis saya dalam dunia seni di Kota Palembang.
17. Teruntuk Mohamad Ameer Ismail yang selalu menemani setiap langkah perjuangan dan selalu menjadi pendengar yang baik disetiap keluh kesah, Semoga sentantiasa dalam kebahagiaan.

Indralaya, 26Februari 2018

Doni Syahlin

RIWAYAT HIDUP

Nama : Doni Syahlin
Jenis Kelamin : Laki-laki
Tempat, Tanggal Lahir : Lubuksikaping, 28 Maret 1995
Agama : Islam
Status : Belum Menikah
Alamat (Orang Tua) : Jalan H. Abdullan No. 9C, Lubuksikaping,
Kabupaten Pasaman, Provinsi Sumatera Barat
Alamat Email : donisyahlin@yahoo.com
Pendidikan Formal
Sekolah Dasar : SD N 06 Pauh Lubuksikaping
SMP : MTS N Lubuksikaping
SMA : SMA N 1 Lubuksikaping
Pengalaman Organisasi : - UKM Harmoni Universitas Sriwijaya
- Ikatan Duta Mahasiswa GenRe Sumatera Selatan
- Ikatan Uda Uni Kabupaten Pasaman, Sumatera Barat
- Ikatan Bujang Gadis Kabupaten Ogan Ilir, Sumatera Selatan
- Organisasi Seni
Penghargaan Prestasi :
1. Wakil Universitas Sriwijaya di ajang Festival Tari Mahasiswa Nasional, Padang 2014
2. Berbakat Putra Duta Mahasiswa GenRe Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2015
3. Wakil 1 Uda Kabupaten Pasaman, Provinsi Sumatera Barat Tahun 2016

4. Wakil Universitas Sriwijaya dan Provinsi Sumatera Selatan di ajang Pekan Seni Mahasiswa Nasional (PEKSIMINAS), Kendari, Provinsi Sulawesi Tenggara Tahun 2016
5. Bujang Berbakat Kabupaten Ogan Ilir, Provinsi Sumatera Selatan Tahun 2017
6. Penghargaan kegiatan Seni Nasional, Internasional, Juri dan prestasi lainnya.

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH	iv
SURAT PERNYATAAN ABSTRAKSI	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
RIWAYAT HIDUP.....	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Manfaat Penelitian.....	8
1.5. Sistematika Penulisan	9
BAB II LANDASAN TEORI	11
2.1. Landasan Teori.....	11
2.1.1. Teori Penetapan Tujuan	11
2.1.2. Teori Harapan.....	13
2.2. Penilaian Kinerja.....	14
2.3. Pengukuran Kinerja.....	15
2.4. Persyaratan Sistem Pengukuran Kinerja	15

2.5. Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional	16
2.6. Visi, Misi dan Strategi	18
2.7. Bank sebagai Perusahaan Jasa	19
2.7.1. Pengertian Perusahaan	19
2.7.2. Pengertian Jasa	19
2.7.3. Penilaian Kinerja Bank	20
2.8. <i>Balanced Scorecard</i>	20
2.8.1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	20
a. Membangun <i>Balanced Scorecard</i>	25
b. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	28
c. Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	34
d. Cara Pengukuran dalam <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.9. Penelitian Terdahulu	37
2.10. Kerangka Pemikiran	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	47
3.1. Ruang Lingkup Penelitian	47
3.2. Objek Penelitian	47
3.3. Kinerja Pada Perspektif Keuangan	48
3.4. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan	49
3.5. Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal	50
3.6. Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	51
3.7. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel	53
3.8. Jenis dan Sumber Data	54
3.9. Metode Pengumpulan Data	54
3.10. Pengujian Instrument Penelitian	55
3.11. Uji Analisis Data	56
3.12. Penilaian Kinerja Bank Secara Keseluruhan	57
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	60
4.1. Analisa Data	60

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan.....	60
4.1.2. Visi dan Misi	62
4.1.3. Struktur Organisasi	63
4.1.4. Bidang Usaha.....	63
4.1.5. Pusat-Pusat Pertanggungjawaban	64
4.2. Pembahasan.....	65
4.2.1. Gambaran Umum Responden.....	65
4.2.2. Penjabaran Strategi	66
4.2.3. Hasil Penilaian Kinerja Secara Tradisional.....	68
4.2.4. Hasil Penilaian Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i>	71
4.2.5. Perbandingan Kinerja.....	86
BAB V PENUTUP.....	90
5.1. Kesimpulan	90
5.2. Keterbatasan Penelitian.....	93
5.2. Saran.....	93
DAFTAR PUSTAKA	94

DAFTAR TABEL

Tabel I <i>Score</i> berdasarkan <i>Rating Scale</i>	57
Tabel II Penjabaran Strategi Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	66
Tabel III <i>Return on Asset (ROA)</i>	68
Tabel IV Rasio Efisiensi (BOPO).....	69
Tabel V <i>Loan to Deposit Ratio (LDR)</i>	73
Tabel VI Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah	74
Tabel VII Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah	75
Tabel VIII Tingkat Kepuasan Nasabah.....	76
Tabel XI <i>Network Growth Ratio</i>	78
Tabel X Rasio AETR	79
Tabel XI Produktivitas Karyawan.....	80
Tabel XII Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan	81
Tabel XIII Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan	82
Tabel XIV Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan	83
Tabel XV Tingkat Kepuasan karyawan	84
Tabel XVI Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan	86
Tabel XVII Hasil Persentase Tingkat Kepuasan Keseluruhan	87

DAFTAR GAMBAR

GambarI <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Kerangka Kerja.....	24
GambarII Perspektif Pelanggan	30
GambarIIIPerspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	34
GambarIVKerangka Pemikiran.....	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi	96
Lampiran 2 Kuesioner Nasabah	98
Lampiran 3 Kuesioner Karyawan	103
Lampiran 4 Skor Responden Untuk Uji Kualitas Data.....	108
Lampiran 5 Hasil Data Deskriptif Nasabah	123
Lampiran 6 Hasil Data Deskriptif Karyawan	126
Lampiran 7 Hasil Skor Tingkat Kepuasan Nasabah	129
Lampiran 8 Hasil Skor Tingkat Kepuasan Karyawan.....	137
Lampiran 9 Deskriptif Statistik Kepuasan Nasabah dan Karyawan	145

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin kompetitif di era modern ini, kinerja merupakan salah satu faktor penting yang harus diperhatikan. Perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis dalam bersaing pada kondisi apapun. Pencapaian hasil kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Dengan sistem kinerja yang sesuai dan cocok dengan organisasi serta tuntutan lingkungan usaha diharapkan organisasi mampu bersaing dan berkembang. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2005).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar dalam menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2014).

Sistem pengukuran kinerja yang selama ini dipergunakan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan saja. Sistem pengukuran kinerja pada aspek keuangan memang umum dilakukan, akan tetapi ada beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional tersebut.

Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek, sedangkan kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual perusahaan (Wardhani, 2001).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, banyaknya keluhan pelanggan dan lain sebagainya (Yuwono, 2006).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa:

“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translate a company’s strategic objective into a coherent set of performance measures”.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada aspek kinerja keuangan saja, tetapi juga pada aspek kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari situlah keuangan berasal.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif (Kaplan dan Norton, 2001). Keempat perspektif tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang berikut:

1. Perspektif Keuangan: untuk mencapai sukses secara finansial, kinerja keuangan organisasi yang bagaimanakah yang patut ditunjukkan kepada pemilik organisasi?
2. Perspektif Pelanggan: bagaimana penampilan organisasi di mata pelanggan?
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: untuk memuaskan para pemilik organisasi dan para pelanggan, proses bisnis mana yang harus diunggulkan?
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: bagaimana organisasi mempertahankan kemampuan sehingga organisasi terus berubah dan menjadi lebih baik?

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, dan legislatif yang merupakan dukungan penuh dari setiap lapisan manajemen yang ada di dalam suatu organisasi (Ciptani, 2004).

Menurut Mulyadi (2005), konsep *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan.

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai objek penelitian adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu perbankan. Sesuai dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998, yang dimaksud bank adalah badan

usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan undang-undang tersebut, lembaga keuangan bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Pengkreditan Rakyat. Adapun kegiatan Bank di Indonesia terutama kegiatan Bank Umum adalah menghimpun dana dari masyarakat (*funding*), menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

PT. Bank Rakyat Indonesia atau disingkat Bank BRI adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa Bank BRI adalah Bank Pemerintah Pertama di Republik Indonesia. Bank BRI Indralaya memiliki visi “Menjadi bank komersial terkemuka yang selalu mengutamakan kepuasan pelanggan”. Sedangkan misinya pertama melakukan kegiatan perbankan yang terbaik dengan mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil dan menengah untuk menunjang peningkatan ekonomi masyarakat, kedua memberikan pelayanan prima kepada nasabah melalui jaringan kerja yang tersebar luas dan didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dan teknologi informasi yang handal dengan melaksanakan manajemen resiko serta praktek *Good Corporate Governance (GCG)* yang sangat baik, dan terakhir memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokkan menjadi empat perspektif utama yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adanya fakta bahwa banyak perusahaan yang mengadopsi konsep *Balanced Scorecard* menunjukkan banyak perubahan yang signifikan, antara lain: manajemen semakin berorientasi pada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, waktu untuk launching produk baru dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan (Lasdi, 2010).

“Pada Bank Bri cabang Indralaya di dalam penilain kinerja perusahaan disebut dengan Sistem Manajemen Kerja (SMK). Penilaian sistem kinerja ini hampir sama dengan menggunakan *balanced scorecard*. Pada Bank Bri cabang Indralaya ada beberapa perspektif yang belum dicapai secara maksimal. Perspektif pelanggan contohnya hal ini dinilai masih kurang optimal dalam hal pencapaian pelanggan baru. Sehingga berpengaruh pada pengembangan kinerja perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia pelanggan yang dilihat dari segi pendidikan, yang mana dalam menggunakan produk transaksi elektronik yang ditawarkan oleh Bank Bri Indralaya masih banyak yang belum mengerti” (Muhammad, wawancara 2 Desember 2016). Oleh karena itu, penulis akan melihat dengan menggunakan perspektif yang berbeda didalam menilai kinerja pada BRI cabang Indralaya dalam menunjang demi tercapainya tujuan perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced Scorecard* yang menggunakan empat perspektifnya (finansial,

konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) karena jika menggunakan *balanced scorecard* dapat menggambarkan bagaimana proses perusahaan mendapatkan perspektif keuangan yang baik atau dalam kata lain perusahaan berhasil mendapatkan keuntungan. Sekaligus penulis akan membandingkan penilaian kinerja bank secara tradisional dan konsep *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan pada BRI cabang Indralaya.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis ingin menerapkan elemen-elemen yang dimiliki *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja organisasi melalui empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi organisasi sehingga nantinya aspek-aspek non finansial tersebut dapat diukur dan diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Bank BRI Indralaya menjadi lebih baik. Dengan latar belakang di atas, maka penulis ingin membahas mengenai “Perbandingan Penilaian Kinerja Bank Secara Tradisional dan Konsep *Balanced Scorecard* Sebagai Pengukur Kinerja Organisasi Pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Indralaya”.

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang dikaji dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Bank BRI Indralaya dengan mengacu pada penilaian kinerja secara tradisional?
2. Bagaimana kinerja Bank BRI Indralaya dengan mengacu pada penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard*?

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Mengetahui kinerja kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Indralaya berdasarkan penilaian kinerja secara tradisional.
2. Mengetahui kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Indralaya berdasarkan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Akademik

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Indralaya dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang bisa diterapkan di masa yang akan datang.

1.5. Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi lima bab yang secara garis besarnya bab demi bab disusun secara berurutan yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, yang terakhir adalah sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III METODE PENELITIAN

Terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis data, sumber data, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Merupakan bab inti penelitian yang terdiri dari deskripsi objek penelitian, hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan konsep *Balanced Scorecard* dalam penilaian kinerja organisasi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Indralaya. Pada bab ini data-data yang telah dikumpulkan di analisis dengan alat-alat yang telah dipersiapkan.

BAB V PENUTUP

Memaparkan kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu penyempurnaan penggunaan *balanced scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat: Jakarta.
- Adhitya, Wayan. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*.
- Arisudhana, Aditya. 2014. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja Tahun 2013 (Studi Kasus Pada Rumah Sakit X)*.
- Cahyono, D. 2014. *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol.2, No.3*.
- Ciptani, M.K. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. Jurnal akuntansi dan keuangan, Vol.2, No.1*.
- Dhira, Y. 2010. *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha (UUS) Pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Bank Jateng)*.
- Dirawati, Resky. 2016. *Penerapan Balanced Scorecard Di PT. PLN (Persero) Wilayah SULSELBAR*.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro : Semarang.
- Kaplan, R. dan D. Norton. 2001. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, edisi satu. United States of America: Harvard Business School Press.
- Kasmir, 2008. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Rajagrafindo: Jakarta.
- Lasdi, L. 2010. *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, Vol.2, No.2*.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2005. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat: Jakarta.

- Maulana, Firdaus. 2016. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta.*
- Murtini, Sri. 2016. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus RSi Hidayatullah Yogyakarta).*
- Nany, M. L. Raharjo, dan K. Winda. 2008. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Pengukur Kinerja Manajemen pada Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu.*
- Trihastuti, Kristianingsih. 2011. *Aalisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang.)*
- Renald. 2016. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada Rumah Sakit Jember Klinik.*
- Srimindarti, Ceacilia. 2006. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja.* Erlangga : Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif.* Alfabeta : Bandung.
- Sumarni, Murti dan John Soeprihanto. 2013. *Pengantar Bisnis.* Liberty: Yogyakarta.
- Supranto, J. 2006. *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan untuk Menaikkan Pangsa Pasar.* Rineka Cipta: Jakarta.
- Wardhani. 2001. *Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan.* *Jurnal Siasat Bisnis.* Vol.7.
- Wijaya. 2014. *Akuntansi Proses Penyusunan Laporan Keuangan,* Rajagrafindo: Jakarta.
- Wijayanti, W. 2010. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard sebagai Alternatif (Studi Kasus pada RSJD Dr.Amino Gondhohutomo Semarang).*
- Yuwono, Sony. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi,* Jakarta, PT Gramedia Pustaka Utama.