



**ANALISIS KINERJA  
BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA PT. BANK PERKREDITAN RAKYAT  
NUSAMBA GENTENG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Jember**

**Disusun Oleh:**

**FITRIA YAYULIVO  
NIM. 040810391038**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2007**

## ABSTRAKSI

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi kinerja PT. BPR Nusamba Genteng berdasarkan kerangka *Balanced Scorecard* yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian berdasarkan atas data laporan keuangan dan data-data pendukung lainnya selama tahun 2004 sampai dengan tahun 2005.

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data secara survei dan dokumentasi untuk kemudian ditabulasikan sesuai dengan perspektif yang akan diteliti. Data yang dikumpulkan merupakan data primer yang bersumber dari survei terhadap nasabah PT. BPR Nusamba Genteng dan data sekunder yang berasal dari laporan keuangan PT. BPR Nusamba Genteng. Alat analisis yang digunakan adalah penilaian/*scoring* sesuai dengan kerangka *Balanced Scorecard* dengan bobot perspektif finansial 60%, perspektif pelanggan/nasabah 10%, perspektif proses bisnis internal 10% serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 20%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa total skor yang diperoleh PT. BPR Nusamba Genteng sebesar 73,9% yang tergolong dalam kategori cukup baik. Secara *cross section*, perspektif finansial memperoleh total skor 39%, perspektif pelanggan / nasabah 7%, perspektif proses bisnis internal 9,4% serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan 18,5%.

Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini adalah bahwa dengan total skor 73,9% (kategori cukup baik) PT. BPR Nusamba Genteng mampu melaksanakan fungsi dan perannya sebagai intermediasor dan sebagai mitra usaha masyarakat desa. Secara internal, proses operasional maupun aspek pendukung PT. BPR Nusamba Genteng cukup efisien sehingga penerapan *Balanced Scorecard* dapat diaplikasikan.

## ABSTRACT

*The purpose of this research is to evaluate the work of PT. BPR Nusamba Genteng based on the Balanced Scorecard framework; financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, learning & growth perspective. The research based on financial report data and other supporting data during the year of 2004 and 2005.*

*This research uses collecting data method in survey and documentation way, later to tabulated appropriate with the perspective will be researched. The collecting data as the primary data based on the survey of PT. BPR Nusamba Genteng customer and the secondary data based on PT. BPR Nusamba Genteng financial report. The devices analysis being used were from scoring appropriate to Balanced Scorecard framework with 60% financial perspective, 10% customer perspective, 10% internal business process perspective and 20% learning & growth perspective.*

*The result of the research shows that totally score gained by PT. BPR Nusamba Genteng is 73,9% which includes in quite good category. In cross section way financial perspective gained totally score 39%, customer perspective 7%, internal business process perspective 9,4%, learning & growth perspective 18,5%.*

*The conclusion can be obtained from this research is that with totally score 73,9% (quite good category) PT. BPR Nusamba Genteng is able to do its function and role as an intermediary and business partner of the villager. Internally, the operational process and also the supporting aspect of PT. BPR Nusamba Genteng is quite efficient, thus, the assembling of the Balanced Scorecard can be applied.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PENGESAHAN .....	ii
TANDA PERSETUJUAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
PERSEMBAHAN .....	vi
MOTTO .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja .....	7
2.1.2 <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	8
2.1.2.2 Keunggulan dan Kegunaan <i>Balanced Scorecard</i> ....	20

2.2 Penelitian Terdahulu .....	22
--------------------------------	----

### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian .....	25
3.2 Jenis dan sumber Data .....	25
3.2.1 Jenis Data .....	25
3.2.2 Sumber Data .....	25
3.3 Teknik Pengambilan Sampel .....	26
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	26
3.5 Metode Analisis Data .....	27
3.5.1 Statistik Deskriptif .....	27
3.5.2 Uji kualitas data .....	27
3.5.3 Pengukuran kinerja dengan analisis <i>Balanced Scorecard</i> ..	28
3.6 Kerangka Pemecahan Masalah .....	32

### BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian .....	34
4.1.1 Nama dan Bentuk Perusahaan .....	34
4.1.2 Tempat dan Kedudukan .....	35
4.1.3 Azas maksud dan tujuan .....	35
4.1.4 Bidang Usaha .....	35
4.1.5 Gambaran Umum Responden .....	37
4.2 Uji Kualitas Data .....	39
4.3 Analisis Data .....	40
4.3.1 Perspektif Finansial ( <i>Financial Perspective</i> ) .....	40
4.3.2 Perspektif Pelanggan ( <i>Customer Perspective</i> ) .....	47
4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal ( <i>Internal-Business-Proses Perspective</i> ) .....	51

4.3.4 Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan ( <i>Lerning &amp; Growth Perspective</i> ) .....	56
4.4 Pembahasan .....	59

## BAB V : KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan .....	62
5.2 Keterbatasan .....	63
5.3 Saran .....	63

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

1. Kinerja bisnis PT. BPR Nusamba Genteng dilihat dari sudut pandang persepektif keuangan cukup stabil dan cenderung meningkat. Ini dapat dilihat pada laporan laba rugi yang mana total pendapatan dari tahun 2004 sampai dengan 2005 mengalami peningkatan yaitu sebesar 15,46%. Selain itu perhitungan *Return On Equity* (ROE), *Return On Asset* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM) juga menunjukkan peningkatan yang berarti bahwa kinerja perusahaan tersebut semakin baik. Penilaian berdasarkan realisasi ROE, ROA dan NPM masing-masing sebesar 13%. Sehingga kinerja PT. BPR Nusamba Genteng jika dilihat dari perspektif keuangan mencapai skor sebesar 39% dari total skor dalam *Balanced Scorecard*.
2. Perspektif pelanggan / nasabah diukur dari 3 (tiga) aspek yaitu kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan. Kepuasan pelanggan mendapat skor 4%, akuisisi pelanggan mendapat skor 0% dan retensi pelanggan mendapat skor 3%. Perspektif pelanggan secara keseluruhan mencapai skor 7% dari total skor yang ada dalam *Balanced Scorecard*. Hal ini disebabkan karena tidak adanya penambahan jumlah nasabah secara signifikan.
3. Kinerja PT. BPR Nusamba Genteng dari perspektif proses bisnis internal diukur dari proses inovasi mencapai skor 5% dan proses operasi yang mencapai skor 4,4%. Skor yang diperoleh untuk perspektif ini sebesar 9,4% dari total skor yang ada dalam *Balanced Scorecard*.
4. Hasil pengukuran kinerja PT. BPR Nusamba Genteng berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dari produktifitas karyawan dan retensi karyawan. Produktifitas karyawan mencapai skor 8,5% dan retensi karyawan mencapai skor 10%. Hasil skor yang diperoleh pada perpektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 18,5% dari total skor yang ada dalam *Balanced Scorecard*.

5. Kinerja PT. BPR Nusamba Genteng tahun 2005 yang diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai skor total 73,9%. Ini berarti bahwa PT. BPR Nusamba Genteng tahun 2005 dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki kinerja cukup baik.

## **5.2 Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain:

1. Periode yang diteliti hanya dua tahun yaitu tahun 2004 dan tahun 2005, mengingat keterbatasan data yang diperoleh. Periode penelitian yang lebih panjang pada penelitian berikutnya diharapkan dapat meningkatkan akurasi dan analisa data yang ada.
2. Tolok ukur masing-masing aspek hanya membandingkan realisasi dengan target. Pada penelitian selanjutnya akan lebih baik jika juga dibandingkan dengan perusahaan yang sejenis.
3. Analisa *Balanced Scorecard* pada masing-masing perspektif terbatas. Penelitian berikutnya sebaiknya memperbanyak tolok ukur / indikator masing-masing perspektif pada analisa *Balanced Scorecard*.

## **5.3 Saran**

Saran yang bisa disampaikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk menerapkan *Balanced Scorecard* diperlukan komitmen dari seluruh manajer puncak, menggali semua pendapat tolok ukur apa saja yang bisa dimasukkan termasuk tolok ukur spesifik perusahaan. Tolok ukur yang ada saat ini sebaiknya ditinjau lagi untuk disusun lagi terutama tolok ukur yang spesifik dari PT. BPR Nusamba Genteng. Mengenai langkah-langkah positif yang dilakukan guna mencapai sasaran strategik untuk terus dilakukan dan memperhatikan adanya sisi-sisi yang mengalami penurunan.



2. Pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* akan menghasilkan suatu sistem pengukuran yang lebih komprehensif di mana pengukuran kinerja bukan hanya dipandang dari aspek finansial semata tapi juga aspek non finansial. Sehingga PT. BPR Nusamba Genteng perlu mempertimbangkan penggunaan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerjanya, sehingga diharapkan dapat menjadi salah satu pertimbangan bagi pengambilan keputusan manajemen dalam mendorong organisasi menuju kinerja yang baik, dan mengarahkan organisasi untuk mencapai visi, misi dan tujuan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aswin. 2005. *Apakah Perubahan Kebijakan Pemerintah Tersebut Berdampak Terhadap Kinerja Pemerintah Daerah*. [www.bung-aswin.com](http://www.bung-aswin.com)
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Chulsum, Umu., dan Windy Novia. 2006. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Cetakan I. Kashiko. Surabaya.
- Gaspers, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Gubenur BI. 2006. *Arah Kebijakan Perbankan*. BEI NEWS Edisi 29 Tahun V, Januari-Februari 2006.
- Imelda. 2004. Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.6, No. 2 Nopember hal 106-122.
- Indriantoro, Nur, dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPF. Yogyakarta.
- Kaplan, Robert S., dan David, P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga. Jakarta.
- Kristina, Helena J., dan Alfonsus S Kusumah. 2003. Metode *Balanced Scorecard* Untuk Pengukuran Kinerja Pada PT. MKM. *Jurnal Teknologi*. Edisi Khusus No 2 hal 108-118.
- Kusbiantoro, Danang. 2002. *Analisis Balanced Scorecard Guna Mengukur Kinerja Bisnis PT. Jawa Pos Concern Ltd Surabaya*. (Skripsi). Universitas Jember.
- Mannan, Siti S. A. 2004. *Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Bisnis Perusahaan ( Studi Kasus Pada PT. Telkom Kandat Jember)*. (Skripsi). Universitas Jember.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.

- Putra, Hendrawan Santoso. 2003. *Balanced Scorecard sebagai Aternatif Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba (Contoh Pembuatan Scorecard Pada Sekolah Menengah Kejuruan)*. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*. Vol. 1, No 6 hal 57-72.
- Sinaga, Pariaman. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?* *Infokop*. Nomor 25 Tahun XX. <http://www.balancedscorecard.org>
- Sekaran, Uma. 1992. *Reseach Methods for Business*. Second Edition. John Wiley & Sons, Inc. Canada.
- Sofian, Jonathan. (27 Mei 2004). *Pengantar Balanced Scorecard*. <http://www.balancedscorecard.org>
- Srimindarti, Ceacilia. 2006. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. <http://www.duniaesai.com/ekonomi/Eko32.htm>
- Sugiyono. 2001. *Metode Penelitian Administrasi*. CV Alfabeta. Bandung.
- Susestu, Alina Widya. 2003. *Evaluasi Kinerja Bisnis Non Finansial Melalui Kerangka Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten "X" Yang Bertindak Sebagai Publik Sector*. (Skripsi). Universitas Airlangga.
- Utamingtyas, Devi Sari. 2006. *Analisis Perspektif Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Negara Indonesia Persero, Tbk. Cabang Banyuwangi)*. (Skripsi). Universitas Jember.
- Wahyono, Teguh. 2006. *36 Jam Belajar Komputer Analisis Data Statistik Dengan SPSS 14*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Yuwono, Sony, Edy S., Muhammad Ichsan. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.