



***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKUR KINERJA  
PERUSAHAAN**

(Studi Kasus Pada Bank Jatim Cabang Jember)

**SKRIPSI**

Diajukan Guna Melengkapi Tugas Akhir Dan Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Menyelesaikan Program Studi Akuntansi (S1)  
Dan Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

**ARIE IKASANO TRISNA DEWI  
NIM : 060810391243**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS JEMBER  
2009**

## **ABSTRAK**

*Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Bank Jatim Cabang Jember)*

**ARIE IKASANO TRISNA DEWI**

*Jurusan Akuntansi Non Reguler Fakultas Ekonomi, Universitas Jember*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis bagaimanakah kinerja suatu perusahaan jika diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, yang mengukur kinerja dari empat perspektif yaitu, Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Keuangan.

Penelitian ini dilakukan pada Bank Jatim Cabang Jember. Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden melalui penyebaran kuisioner, dalam penelitian ini digunakan dua jenis responden yaitu karyawan dan nasabah. Sedangkan data primer diperoleh dari laporan keuangan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif keuangan.

Langkah pertama yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menganalisis lingkungan perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, And Threat*), dan menentukan rumusan strategi yang didasarkan pada visi dan misi, setelah itu ditentukan hubungan sebab akibat antara keempat perspektif yaitu Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal Dan Perspektif Keuangan dengan masing-masing strategi, selanjutnya dibuat ukuran kinerja (*Lag Indicator* Dan *Lead Indicator*).

Hasil penelitian menunjukkan pada Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran diperoleh nilai sebesar 16,5%, pada Perspektif Proses Bisnis Internal sebesar 9,4%, pada Perspektif Pelanggan diperoleh nilai 3% sedangkan pada Perspektif Keuangan sebesar 45%.

**Kata Kunci:** *Balanced Scorecard*, analisis SWOT.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul analisis balanced scorecard sebagai strategi pengukuran kinerja perusahaan (studi kasus pada bank Jatim cabang Jember). Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penyusunan skripsi ini tidak lepas dari dukungan serta bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih atas segala bantuannya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Moch. Saleh, M.Sc, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Hendrawan Santoso Putra, Se, M.Si, Ak, selaku dosen pembimbing I yang telah memberi bimbingan hingga terselesaikannya laporan ini.
3. Rochman Effendi, Se, M.Si, Ak, selaku dosen pembimbing II yang telah memberi bimbingan hingga terselesaikannya laporan ini.
4. Bapak M. Salosin selaku pimpinan Bank Jatim Cabang Jember, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian.
5. Seluruh staff dan karyawan Bank Jatim Cabang Jember.
6. Kedua orang tuaku, Agus Suprpto, S.E Dan Sulastri, S.Pd atas samudra kasih sayang yang tak pernah lekang oleh waktu, meski ribuan kali luka ku hujam namun tak jua mengikis doa yang terus teriring.
7. Kedua adekq, Christiarini Tri Wardani dan Daniati Praliana, jadilah yang terbaik bagi diri kalian dan terutama untuk orang lain, keep smile.akhirnya akuw lulus juga loh...
8. My lovely husband, Edy Prastyanto, S.P & my lovely angel, Sharisa Adzhani Pradypta, terima kasih atas support nya dan cintanya, aku akan terus berusaha menjaganya, karena bersama kalianlah tempat terindahku selamanya.

9. Keluarga kalibaru, Bapak Sudarto, Ibu Puriyati & Mbak Ita, terimakasih atas supportnya, perhatian dan pengertiannya, sehingga akhirnya skripsi ini selesai juga.
10. My genk (jeng ika, jeng ratih, jeng erik, jeng muti & jeng dyah), kalian datang, ngerumpi, nggosip, berbagi ilmu(mulai ilmu yang paling dasar mpe ilmu paling luas yaitu cinta) dengan kalian, aku sedikit merubah pandanganku tentang teman, semoga pertemanan kita abadi, friends. Selamat berjuang !!!!
11. Temen-temen di kost jawa 2 B- Nhana (trims dah dengerin curhatq, diskusi-kenapa kita lama bangetz maw ujian-)
12. Teman-teman seperjuangan Akuntansi NR 06, terimakasih atas kebersamaannya...
13. Kepada dunia...aku ingin berkata, akh...akhirnya selesai juga...
14. semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang secara tidak langsung membantu proses pembuatan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini belum sempurna. Oleh karena itu dengan kerendahan hati penulis sangat mengharapkan segala masukan yang bersifat kritis sehingga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan dapat dijadikan acuan untuk pengembangan penulisan selanjutnya.

Jember, 2009

penyusun,

# DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>ABSTRAK</b> .....	vi
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xiv
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Konsep kinerja.....	6
2.1.1 Definisi Kinerja .....	6
2.1.2 Pertimbangan Dalam Penyusunan Sistem Pengukuran Kinerja....	7
2.1.3 Pengimplementasian Sistem Pengukuran Kinerja .....	8
2.2 Konsep Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.2.1 Definisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	9
2.2.2 <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja.....	11
2.2.3 Prinsip Dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.2.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.2.5 Proses Pembentukan <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
2.3 Kerangka Pemikiran .....	20

2.4 Penelitian Terdahulu.....	21
-------------------------------	----

### **BAB 3. METODE PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Sumber Data.....	23
3.1.1 Jenis Data.....	23
3.1.2 Sumber Data.....	23
3.1.3 Tahapan Penelitian.....	24
3.1.3.1 Analisis SWOT.....	24
3.1.3.2 Rumusan Strategi.....	24
3.1.3.3 Hubungan sebab akibat ke-4 perspektif.....	24
3.1.3.4 Menentukan Ukuran Kinerja.....	25
3.2 Teknik pengambilan sampel .....	25
3.3 Metode pengumpulan data .....	25
3.4 Metode Analisis Data .....	26
3.4.1 Statistik Deskriptif .....	26
3.4.2 Uji kualitas kuesioner.....	26
3.4.3 Skala likert.....	26
3.4.4 Pengukuran Kinerja dgn Analisis <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
3.4.5 Menentukan Pembobotan Nilai Skor.....	29

### **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	31
4.1.1 Sejarah Dan Perkembangan Bank Jatim.....	31
4.1.2 Lingkup Usaha.....	32
4.1.3 Gambaran Umum Sampel.....	36
4.2 Analisis Deskriptif.....	37
4.2.1 Deskriptif Responden.....	37
4.2.2 Tahapan Penelitian.....	39
4.2.2.1 Analisis Swot.....	39
4.2.2.2 Rumusan Strategi.....	40
4.2.2.3 Hubungan Sebab Akibat Ke-4 Perspektif.....	41
4.2.2.4 Menentukan Ukuran Kinerja.....	42
4.3 Penyajian Dan Analisis Data.....	43

4.3.1	Hasil Uji Kualitas Data.....	43
4.3.2	Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	45
4.3.2.1	Kepuasan Karyawan.....	46
4.3.2.2	Retensi Karyawan.....	47
4.3.2.3	Produktivitas Karyawan.....	48
4.3.2.4	Kapabilitas Sistem Informasi.....	49
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	51
4.3.3.1	Proses Inovasi.....	51
4.3.3.2	Proses Operasi.....	51
4.3.4	Perspektif Pelanggan.....	52
4.3.4.1	Retensi Pelanggan.....	52
4.3.4.2	Akuisisi Pelanggan.....	53
4.3.4.3	Kepuasan Pelanggan.....	53
4.3.5	Perspektif Keuangan.....	55
4.4	Pembahasan.....	55
<b>BAB 5. KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	62
5.2	Keterbatasan.....	64
5.3	Saran .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>66</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

## DAFTAR TABEL

- Tabel 3.1 Incentive Compensation Based On The *Balanced Scorecard*
- Tabel 4.1 Rincian Penyebaran Dan Pengembalian Kuesioner
- Tabel 4.2 Data Deskriptif Karyawan
- Tabel 4.3 Data Deskriptif Nasabah
- Tabel 4.4 *Scorecard* Perspektif Pembelajaran Dan pertumbuhan
- Tabel 4.5 *Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal
- Tabel 4.6 *Scorecard* Perspektif Pelanggan
- Tabel 4.7 *Scorecard* Perspektif Keuangan
- Tabel 4.8 Uji Validitas Data
- Tabel 4.9 Uji Reliabilitas Data
- Tabel 4.10 Perhitungan Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan
- Tabel 4.11 Perputaran Karyawan Bank Jatim Cabang Jember Tahun 2008 Dan 2009
- Tabel 4.12 Perhitungan Kuesioner Tingkat Kapabilitas Sistem Informasi
- Tabel 4.13 Skor Perspektif Belajar Dan Tumbuh
- Tabel 4.14 Produk Dan Prosentase Kenaikannya
- Tabel 4.15 Skor Perspektif Proses Bisnis Internal
- Tabel 4.16 Perhitungan Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan
- Tabel 4.17 Skor Perspektif Pelanggan
- Tabel 4.18 Perspektif Keuangan
- Tabel 4.19 *Scorecard* Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan
- Tabel 4.20 *Scorecard* Perspektif Proses Bisnis Internal
- Tabel 4.21 *Scorecard* Perspektif Pelanggan
- Tabel 4.22 *Scorecard* Perspektif Keuangan
- Tabel 4.23 Pengukuran Dan Skor Tingkat Kinerja Bank Jatim Cabang  
Jember Tahun 2009



## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 kerangka pemikiran teoritis

Gambar 3.1 hubungan sebab akibat antar strategi dengan ke-4 strategi

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran I Daftar Kuesioner Karyawan Dan Nasabah

Lampiran II Daftar Skor Penilaian Kinerja

Lampiran III Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas

Lampiran IV Statistik Deskriptif