

TUGAS AKHIR

ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD*

UNTUK MENGUKUR KINERJA

BANK NTT

Diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik
Guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu

Oleh :

NAMA : MARIA VINSENSIA M. WOGÉ

NIM : 01120080065



FAKULTAS EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN
UNIVERSITAS PELITA HARAPAN
SURABAYA
2012



**UNIVERSITAS PELITA HARAPAN SURABAYA
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS
AKHIR**

Saya mahasiswa Jurusan **Manajemen**, Fakultas **Ekonomi** Universitas Pelita Harapan Surabaya,

Nama Mahasiswa : **MARIA VINSENSIA M. WOGÉ**

Nomor Pokok Mahasiswa : **01120080065**

Jurusan : **MANAJEMEN**

Dengan ini menyatakan bahwa karya tugas akhir yang saya buat dengan judul **“ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA BANK NTT”** adalah :

- 1) Dibuat dan diselesaikan sendiri, dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan dan buku-buku serta jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.
- 2) Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber informasi dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
- 3) Bukan merupakan karya terjemahan dari kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tugas akhir saya.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah dinyatakan diatas, maka karya tugas akhir ini batal.

Surabaya, 9 Desember 2011

Yang membuat pernyataan



(**MARIA V.M. WOGÉ**)



UNIVERSITAS PELITA HARAPAN SURABAYA
FAKULTAS : EKONOMI

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

**ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK
MENGUKUR KINERJA BANK NTT**

Oleh :

Nama Mahasiswa : MARIA VINSENSIA M. WOGÉ
NPM : 01120080065
Jurusan : MANAJEMEN

Telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam ujian komprehensif guna mendapatkan gelar Sarjana Srata Satu Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya.

Surabaya, 9 Desember 2011

Menyetujui :

Pembimbing Utama

Heru Wijayanto, MM. MBA. M.MT

Ketua Jurusan Manajemen

Ronald Suryaputra S.T, M.M

Co-Pembimbing / Supervisor

Josephine Tjahjono S.E, M.M

Dekan Fakultas Ekonomi

Prof. Louie Divinagracia, M.Sc. DBA



**UNIVERSITAS PELITA HARAPAN SURABAYA
FAKULTAS : EKONOMI**

LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR

Pada hari Selasa, 11 Januari 2012 telah diselenggarakan ujian komprehensif untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna mencapai Gelar Sarjana Strata Satu Ekonomi Fakultas Jurusan Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya atas nama :




Nama Mahasiswa : MARIA VINSENSIA M. WOGÉ
NPM : 01120080065
Jurusan : MANAJEMEN

Termasuk ujian Tugas Akhir yang berjudul “ANALISIS IMPLEMENTASI *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA BANK NTT” oleh tim penguji yang terdiri dari :

Dewan Penguji :

Status

Tanda tangan

- | | | |
|------------------------------------|----------------------|---|
| 1. Luky Patricia, SE, MSA (Humbis) | , sebagai Ketua |  |
| 2. Heru Wijayanto, MM. MBA. M.MT | , sebagai Pembimbing |  |
| 3. Yanuar Dananjaya B.Sc. MM | , sebagai Anggota |  |

MOTTO

*“Diberkatilah orang yang mengandalkan Tuhan,
Yang Menaruh Harapan_nya pada Tuhan.....”*

(Yeremia 17 : 7)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini Ku Persembahkan kepada :

- ☺ Tuhan Yesus Kristus & Bunda Maria.
- ☺ Bapa & Mama, serta K' Uin & Ade Juliuz Tercinta.
- ☺ My Soulmate : Filemon. . .
- ☺ My Little Angel : Tata Nana.
- ☺ My Angel yang selalu mendoakan dari jauh : K'Linda, K'Sedis, Ine & Ema semuanya, Bapa Ani & Mama Ani.
- ☺ Teman-teman finance Class '08
- ☺ Almamater Tercinta : Universitas Pelita Harapan Surabaya.

ABSTRACT

Nowadays, the financial performance evaluation that used by many companies to evaluate executive performance is no longer appropriate. The emphasis of financial performance on mere financial sector engender company's orientation is stilled to short term profit and tend to ignore company's long term viability. Balanced Scorecard is a financial performance concept that balancing evaluation of a business organization's performance which assumed to be merely focused on financial performance.

This study is aimed to analyze Balanced Scorecard Implementation to evaluate the performance of Bank NTT. Quantitative data in the form of numbers is attained from both respondent's questionnaire and bank document; while in the form of words, they have particular characteristics. Researcher distribute questionnaire to bank's customers and employees to support the study. The population is the entire bank's customers and employees of Bank NTT while the samples are 100 respondents from customer's bank and 89 respondents from bank's employees. The questionnaire also assesses satisfaction degree of both bank's customers and employees; validity and reliability testing has been conducted to justify the questionnaire.

From the result of Analysis of Balanced Scorecard Implementation to assess the performance of Bank NTT, researcher attain conclusion which is from the four analyzed perspectives, there are few performance inside acceptable category though it is also located in lower standard layer of the acceptable category such as bank's customers and employees satisfaction indicator. As one of non-financial performance evaluation, this indicator is both critical and crucial. In financial perspective, the profit margin indicator shows instability and has a lot of decreasing in many aspects. Management is advised to be able to press operational cost in order to increase net profit using suitable planning and conduct cost control of insignificant aspects.

Thus, the company is expected to be able to improve its performance by balancing between performance from financial and non financial aspects which mutually related to realize vision and mission.

Key Words: Balanced Scorecard, Performance Evaluation, Bank

ABSTRAK

Dewasa ini disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. *Balanced Scorecard* adalah salah satu konsep pengukuran kinerja bisnis yang menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bank NTT. Jenis data yang digunakan ialah data kuantitatif yang berupa angka yang diperoleh dari responden, baik melalui kuisisioner ataupun dari dokumen bank dan data kualitatif yang berupa kata-kata yang memiliki karakteristik tertentu. Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menyebarkan kuisisioner kepada nasabah dan karyawan. Polulasinya adalah seluruh nasabah dan karyawan Bank NTT, sedangkan sampel yang diambil adalah 100 responden untuk nasabah dan 89 responden untuk karyawan. Kuisisioner digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dan karyawan. Hasil kuisisioner tersebut juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya.

Dari hasil analisis implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bank NTT dapat disimpulkan bahwa dari keempat perspektif yang dianalisa ada beberapa kinerja yang sudah mencapai kategori baik namun persis pada standar batas bawah kategori baik seperti indikator kepuasan karyawan dan kepuasan nasabah. Sebagai salah satu pengukuran kinerja non-keuangan, indikator ini menjadi sangat penting dan krusial yang dapat digunakan sebagai bahan penyusunan strategi perusahaan dalam persaingan. Sedangkan pada perspektif keuangan yaitu indikator *profit margin* masih belum stabil dan lebih banyak mengalami penurunan. Pihak manajemen harus dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat.

Kedepan perusahaan diharapkan dapat lebih meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan yang saling berkaitan guna mewujudkan visi dan misinya.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Bank

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur berlimpah Penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena berkat dan bimbingan-Nya penelitian dan penulisan skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik dan tepat pada waktunya.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana pada Universitas Pelita Harapan Surabaya, Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen.

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

1. Bapak Prof. Dr. Adrianus Mooy, selaku Rektor Universitas Pelita Harapan Surabaya.
2. Bapak Prof. Louie Divinagracia, M.Sc. DBA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya yang telah memberikan ijin penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Ronald Suryaputra, S.T, M.M, selaku Ketua Jurusan Manajemen yang telah memberikan persetujuan dalam skripsi ini.
4. Bapak Heru Wijayanto, MM. MBA. M.MT, selaku pembimbing I yang dengan sabar telah meluangkan waktu serta tenaga dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Ibu Josephine Tjahjono, S.E, M.M, selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktu serta tenaga dalam membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
6. Bapak Leo A. Tambunan, selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan, motivasi, dan nasehat kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Pelita Harapan Surabaya.
7. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pelita Harapan Surabaya yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.

8. Ibu W.M. Ndoen yang telah membantu mengusulkan judul skripsi serta membantu dan membimbing penulis dalam mengerjakan skripsi ini.
9. Keluarga besar Bank NTT Divisi Operasional dan Akuntansi, khususnya Bapak Hilarius Minggu (Kadiv operasional dan Akuntansi), Ibu Seni, Ibu Nona, Bapak Adi Leba, Bapak Thomas K. Lado, Bapak Yuan Taneo (Kasubdiv perencanaan), Pak' Jhon (Divisi Cosec), Bapak Albert Moses, K'Edo, K'Arys, K'Donald, K'Peter, K'Egber, K'Lita, K'Ella, K'Mona, dan seluruh karyawan Bank NTT yang telah membantu penulis saat magang dan penelitian.
10. Bapak dan Mama Tercinta yang telah mendukung dengan doa, cinta, dan harapan serta pengorbanan yang besar bagi penulis. Kakak dan Adik Tersayank serta "teman special" yang selalu setia memberikan dukungan bagi penulis.
11. Sahabat seangkatan Manajemen '08 : Ta, Rahma, Bagus, Iwan, Tella, Ririn, Dito, Mathes, Yanuar, Oland, Pingkan, K'ete, Denis, Desi, Atri, Rini, Lisbet, Tian, Henrik, Ne', dan yang lainnya yang tak dapat disebutkan satu per satu.
12. Teman-teman kosan : Ade Ani, Tari, Diana, Lisbet dan Rinny yang selalu memotivasi penulis dalam penyelesaian skripsi.
13. Serta semua pihak yang tidak disebutkan namanya satu-persatu, yang telah membantu penulis dalam memberikan kontribusi demi terlaksananya penelitian dan penulisan skripsi ini. Terima Kasih.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang penulis miliki, untuk itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun. Akhirnya penulis berharap agar skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan. Kiranya Tuhan Yesus selalu memberkati dan melimpahkan kasihnya pada kita semua.

Surabaya, 12 Desember 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBARAN PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR.....	ii
LEMBARAN PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN TIM PENGUJI TUGAS AKHIR....	iv
MOTTO.....	v
LEMBAR PERSEMBAHAN.....	vi
ABSTRAK.....	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
Bab I Pendahuluan	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Batasan Masalah.....	4
1.3 Rumusan Masalah.....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Manfaat Penelitian	
1.5.1 Manfaat Teoritis.....	5
1.5.2 Manfaat Praktis.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6
Bab II Tinjauan Pustaka	
2.1 Landasan Teori	
2.1.1 Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	8
2.1.1.3 Manfaat Pengukuran Kinerja.....	9

2.1.2 Pengukur Kinerja Tradisional.....	9
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	10
2.1.3.1 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.1.3.2 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.3.3 Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.1.4 Perspektif-perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.4.1 Perspektif Keuangan (<i>Financial perspective</i>).....	14
2.1.4.2 Perspektif Pelanggan / Konsumen (<i>Costumer Perspektif</i>).....	17
2.1.4.3 Perpspektif Proses Bisnis Internal (<i>Internal Bussiness Process Perspective</i>).....	19
2.1.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth Perpective</i>).....	20
2.1.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	22
2.1.6 Pandangan Umum tentang Bank	
2.1.6.1 Definisi Bank.....	23
2.1.6.2 Jenis Bank.....	24
2.1.6.3 Kegiatan Perbankan	24
2.1.6.4 Fungsi Bank	25
2.2 Penelitian Terdahulu.....	25
2.3 Bagan Alur Berpikir.....	29
 Bab III Metodologi Penelitian	
3.1 Jenis penelitian.....	30
3.2 Populasi dan Sampel	
3.2.1 Populasi.....	30
3.2.2 Sampel.....	30
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	32
3.5 Metode Analisis Data.....	33

Bab IV Analisis Data dan Pembahasan	
4.1 Gambaran Umum Bank NTT.....	43
4.1.1. Visi dan Misi	
4.2.1.1 Visi.....	44
4.2.1.2 Misi.....	44
4.1.2. Moto.....	44
4.1.3. Logo.....	45
4.1.4. Nilai Pelayanan Bank NTT.....	45
4.1.5. Produk dan Jasa Bank NTT.....	45
4.1.6. Struktur Organisasi Bank NTT.....	48
4.1.7. Jumlah Pegawai Bank NTT.....	55
4.1.8. Legalitas dan Kepemilikan.....	56
4.1.9. Kantor-kantor Bank NTT, Mobil Kas, ATM Bersama dan EDC.....	57
4.1.10. Pertumbuha Aset dan Laba.....	58
4.1.11. Lain-lain	
4.1.11.1 Penghargaan.....	58
4.1.11.2 Hasil Penilaian Tingkat Kesehatan Bank.....	60
4.2 Analisis Data	
4.2.1. Kinerja Perspektif Keuangan (<i>financial perspective</i>).....	60
4.2.2. Kinerja Perspektif Pelanggan/Konsumen (<i>customer perspective</i>).....	62
4.2.3. Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis (<i>internal business process perspective</i>).....	65
4.2.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>learning and growth perspective</i>).....	69
4.2.5. Hasil Pengukuran Kinerja Bank NTT Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	72

Bab V Kesimpulan	
5.1 Simpulan	74
5.2 Implikasi	76
5.3 Rekomendasi.....	78

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Lampiran	Halaman
Tabel 1.1. Perkembangan Usaha Bank NTT.....	2
Tabel 2.1 <i>Measuring Bussiness Strategy</i>	12
Tabel 3.1 Operasional Variabel.....	33
Tabel 3.2 Tingkat Pengukuran Skala Likert.....	34
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai Bank NTT.....	55
Tabel 4.2 Komposisi Kepemilikan Bank NTT.....	57
Tabel 4.3 Perkembangan Aset dan Laba.....	58
Tabel 4.4 Hasil Penilaian Tingkat Kesehatan Bank NTT.....	60
Tabel 4.5 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan.....	61
Tabel 4.6 Perhitungan Kinerja Perspektif Konsumen.....	62
Tabel 4.7 Perhitungan Kinerja Perspektif Proses Internal Bisnis	65
Tabel 4.8 Perhitungan Kinerja Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan.....	70

DAFTAR GAMBAR

Lampiran	Halaman
Gambar 4.1 Logo Bank NTT.....	45
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bank NTT.....	48

DAFTAR LAMPIRAN

Tabel 4.9 Hasil Kinerja Bank NTT dengan BSC

Lampiran A : Neraca Periode 2006-2010

Lampiran B : Laporan Laba Rugi Periode 2006-2010

Lampiran C : Perhitungan Rasio Keuangan Periode 2006-2010

Lampiran D : Perhitungan masing-masing Perspektif

Lampiran E : Hasil Kuisisioner Tanggapan Kepuasan Nasabah

Lampiran F : Hasil Kuisisioner Tanggapan Kepuasan Karyawan

Lampiran G : Kuisisioner Tanggapan Kepuasan Nasabah

Lampiran H : Kuisisioner Tanggapan Kepuasan Karyawan

Surat Keterangan Penelitian