

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Derajat Sarjana Ekonomi (S1)

Pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi

Univesitas Atma Jaya Yogyakarta



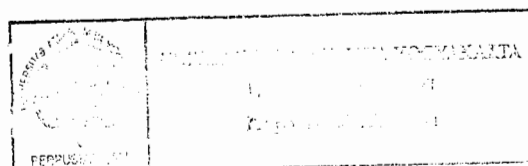
Disusun Oleh :

Beny Wahyu Pusaka

NPM : 98 04 10625

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ATMA JAYA YOGYAKARTA**

JUNI, 2006



SKRIPSI

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI**


Disusun Oleh :

Beny Wahyu Pusaka

NPM : 98 04 10625

Telah dibaca dan disetujui oleh :

Pembimbing Utama



H. Andre Purwanugraha, SE.,MBA.

Tanggal 29 Juni 2006

SKRIPSI

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

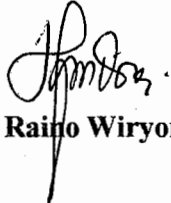
Beny Wahyu Pusaka

NPM : 98 04 10625

**Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal 12 Juni 2006
dan dinyatakan telah memenuhi persyaratan untuk mencapai derajat
Sarjana Ekonomi (S1) pada Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta**

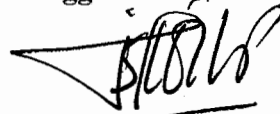
SUSUNAN PANITIA PENGUJI

Ketua Panitia Penguji



Endang Raino Wiryono, SE.,M.Si.

Anggota Panitia Penguji



Drs. YB. Sigit Hutomo, M.Bacc.,Akt.



H. Andre Purwanugraha, SE.,MBA.

Yogyakarta, 12 Juni 2006

Dekan Fakultas Ekonomi

Universitas Atma Jaya Yogyakarta



R.K. Maryatmo, Dr.,MA.

PERNYATAAN

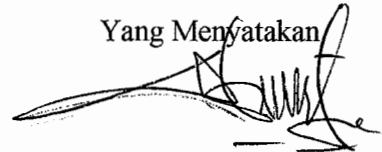
Saya yang bertanda tangan di bawah ini dengan sesungguhnya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI**

Benar-benar hasil karya saya sendiri, pernyataan, ide maupun kutipan baik langsung maupun tidak langsung yang bersumber dari tulisan atau ide orang lain dinyatakan secara tertulis dalam skripsi ini dalam catatan kaki dan daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa saya melakukan plagiasi sebagian atau seluruhnya dari skripsi ini, maka gelar dan ijazah yang saya peroleh dinyatakan batal dan akan saya kembalikan kepada Universitas Atma Jaya Yogyakarta

Yogyakarta, 29 Juni 2006

Yang Menyatakan



Beny Wahyu Pusaka

KATA PENGANTAR

Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala limpahan berkat dan bimbingan-Nya kepada penulis selama ini, sehingga penulisan skripsi ini bisa diselesaikan.. Penulisan skripsi ini menjadi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta. Adapun judul skripsi ini adalah **PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI.**

Penulisan skripsi ini dapat diselesaikan berkat dorongan dan bantuan baik secara moril maupun materil dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis dengan sepenuh hati mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bp R Maryatmo, Dr.,MA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Atma Jaya Yogyakarta.
2. Bp H. Andre Purwanugraha, SE.,MBA. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing, mengarahkan, dan memberikan masukan kepada penulis selama menyelesaikan penulisan skripsi ini.
3. Bp YB Sigit Hutomo, Drs.,MBACC.,Akt, Ibu Ch Rusiti, Dra.,MS.,Akt dan Ibu Endang Raino Wiryono, Dra.,M.Si. selaku dosen penguji yang telah memberikan kritikan dan saran untuk perbaikan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen , Staff Bidang Pengajaran dan Perpustakaan yang telah membantu penulis selama menyelesaikan studi di Universitas Atma Jaya Yogyakarta.

5. Ibu F.Fery Aryanti, SE.,MM selaku Direktur PT BPR Panca Arta Monjali beserta seluruh staff yang telah memberikan data, usulan dan kritik sehingga skripsi ini bisa terselesaikan.
6. Benny Pss, Agus Wnsb, Denny Rambi, Widi KKN, untuk bantuannya cari obyek penelitian
7. Doyok untuk printernya.....Thanks bro..
8. Iwan” Pay” Listyo Wibowo untuk pinjaman skripsinya.
9. Kawan-kawan SEMA 00: Gobang, Joe, Krepo, Dion, Novan, Bastian, David, Didit Tabor, Mincuk, Chrisna, Mika, etc. Diskusi, curhat, konflik, debat kusir, begadang, solidaritas dan sumpah serapah yang dulu itu bikin hidup lebih hidup. Thanks buat belajar barengnya.
10. Putut, Lalang, Maryadi dan Mawot buat jadi guru terbaik di SEUTAS.
11. Tanto, Nana, Christianayo maju terus, jadi orang sukses..dab
12. Teman-teman APL KKN Kulonprogo dan Sleman : Mas Bona, John, Fery, Bendol, Mas Kiswo, Era, Roni, Susu, Mas Andi, Cenguk, buat *team work* solid yang pernah kita buat.
13. Keluarga besar LPM: Pak Yongki, Pak Hestu, Pak Kus, Pak Har, Eyang Santo dan Bu Lik. Matur nuwun untuk kesempatan belajarnya.
14. Leonard Sardjono buat setiap suntikan motivasi dan visi tentang masa depan yang akan kita raih. Thanks boss.....*winner never quit, quitter never win.*

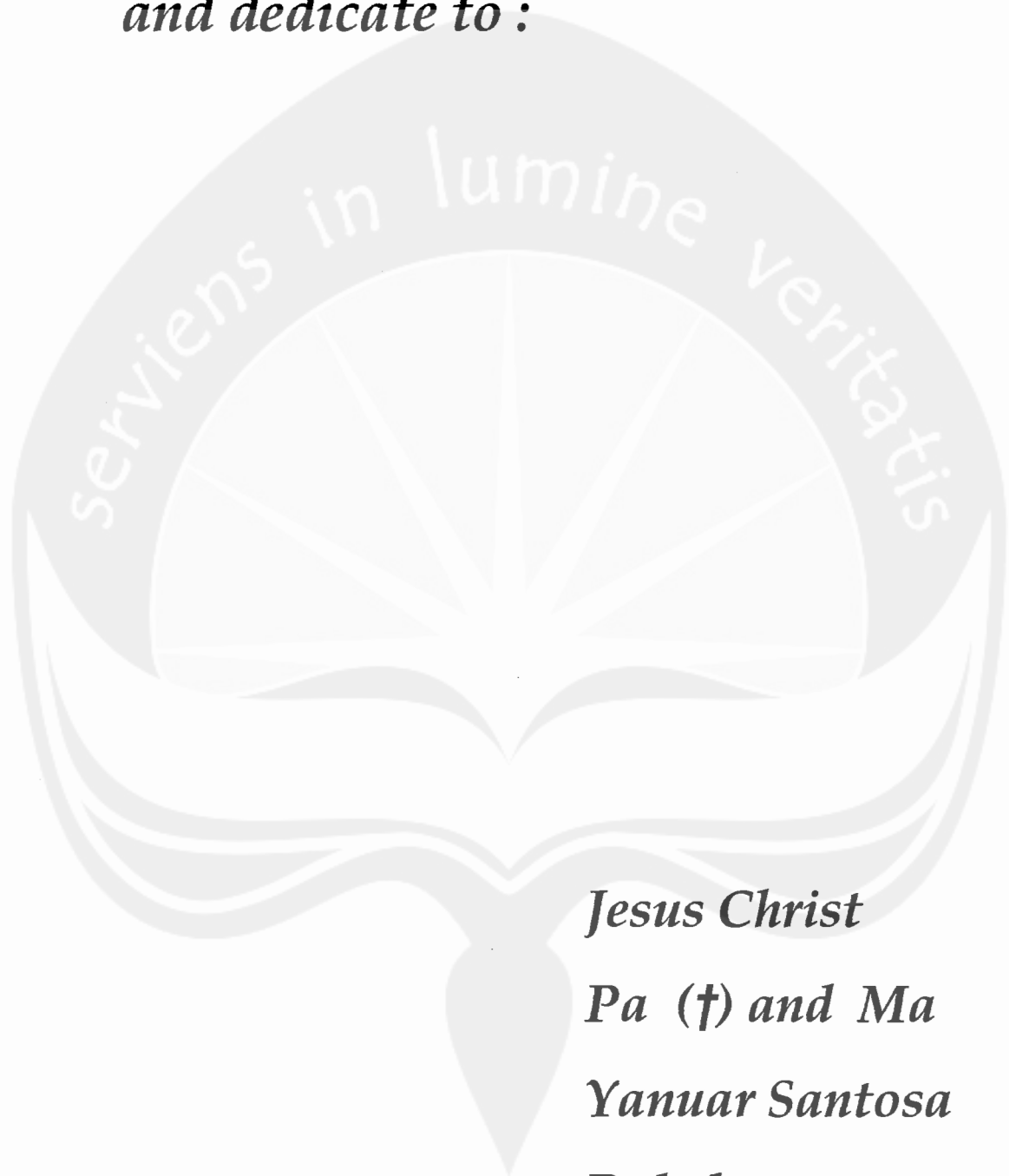
15. Temen- temen kost: Yoan, Putu, Chandra, Victor, Ompong, Amy, Fredi, Aceng, Tanto, Adam, Cahyo, Yoap de el el . Thanks buat doa dan supportnya bro.
16. Temen-temen seperjuangan skripsi Oky, Cen-cen ,Ivon. Maju terus....!!!
17. Sahabat-sahabat dan pihak-pihak lain yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu

Akhir kata semoga skripsi ini bisa berguna dan bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Yogyakarta, Juni 2006

Penulis

***Special thanks
and dedicate to :***



Jesus Christ

Pa (†) and Ma

Yanuar Santosa

Rahel

MOTTO

Sukses adalah perjalanan kegagalan ke kegagalan lainya tanpa kehilangan antusiasme

- Winston Churchill -

Lakukan sekarang juga. Jangan menunda ! Karena hari tidak hujan ketika Nabi Nuh membangun bahtera

- Dan Benson -

Anda adalah apa yang anda pikirkan!

- Louis Tendeau -

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
HALAMAN MOTTO.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xv
INTISARI	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1. Latar Belakang Masalah.....	1
I.2. Perumusan Masalah	4
I.3. Batasan Masalah	7
I.4. Tujuan Penelitian	8
I.5. Manfaat Penelitian	8
I.6. Metode Penelitian	8
I.6.1. Objek dan Lokasi Penelitian	8
I.6.2. Data yang Digunakan	8
I.6.3. Metode Pengumpulan Data.....	9
I.6.4. Metode Pengambilan Sampel	11
I.6.5. Metode Analisis Data.....	12
I.7. Sistematika Penulisan	15

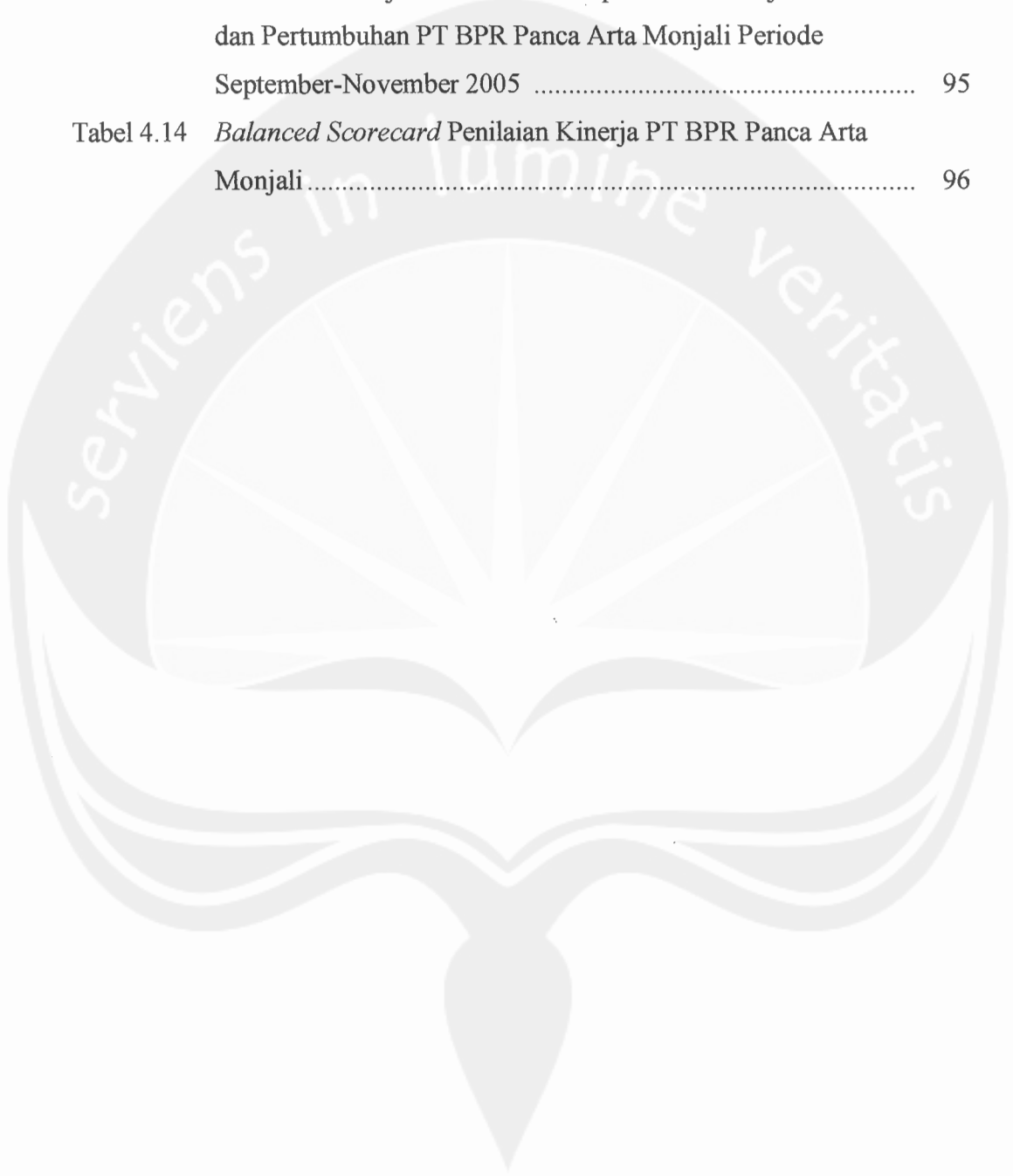
BAB II PENILAIAN KINERJA	16
II.1. Penilaian Kinerja	16
II.1.1. Pengertian Penilaian Kinerja	16
II.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja	18
II.1.3. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja	19
II.2. Sistem Penilaian Kinerja Tradisional	21
II.3. <i>Balanced Scorecard</i>	23
II.3.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	26
II.3.2. <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Sistem Penilaian Kinerja	28
II.3.3. Aspek-Aspek yang Diukur dalam <i>Balanced Scorecard</i>	32
II.3.3.1. Perspektif Keuangan	32
II.3.3.2. Perspektif Pelanggan	34
II.3.3.3. Perspektif Bisnis Internal	36
II.3.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	38
II.3.4. Langkah-Langkah Penyusunan <i>Balanced Scorecard</i>	41
BAB III GAMBARAN UMUM PT BPR PANCA ARTA MONJALI	49
III.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan	49
III.2. Visi, Misi, dan Strategi PT BPR Panca Arta Monjali	52
III.3. Produk PT BPR Panca Arta Monjali	54
III.4. Struktur Organisasi	56
III.5. Kondisi Keuangan PT BPR Panca Arta Monjali	61
III.6. Sistem Penilaian Kinerja PT BPR Panca Arta Monjali	62
BAB IV HASIL PENELITIAN	66
IV.1. Melakukan Evaluasi dan Pengujian Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>The Baldrige Criteria</i>	67
IV.2. Mengevaluasi dan Konsensus Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan	73
IV.3. Merumuskan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	75

IV.4. Merumuskan Tolok Ukur dan Target Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	78
IV.5. Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i> PT BPR Panca Arta Monjali	84
IV.5.1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dan Perspektif Keuangan	84
IV.5.2. Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Nasabah dan Perspektif Keuangan	85
IV.6. Melakukan Penilaian Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	86
IV.6.1. Perspektif Keuangan	86
IV.6.2. Perspektif Nasabah	88
IV.6.3. Perspektif Bisnis Internal	90
IV.6.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	93
IV.7. Pembahasan Kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	99
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	102
V.1. Kesimpulan	102
V.2. Saran	103
DAFTAR PUSTAKA	105
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Langkah-Langkah Pembangunan <i>Balanced Scorecard</i>	42
Tabel 3.1	Iktisar Laporan Keuangan	62
Tabel 3.2	Kinerja PT BPR Panca Arta Monjali	64
Tabel 4.1	<i>The Baldrige Criteria</i> PT BPR Panca Arta Monjali	68
Tabel 4.2	<i>Balanced Scorecard</i> PT BPR Panca Arta Monjali	82
Tabel 4.3	ROA PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	86
Tabel 4.4	<i>Net Margin</i> PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	87
Tabel 4.5	Kolektibilitas PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	87
Tabel 4.6	Penilaian Kinerja berdasarkan Perspektif Keuangan PT BPR Panca Arta Monjali Periode September-November 2005	88
Tabel 4.7	Penilaian Kinerja berdasarkan Perspektif Nasabah PT BPR Panca Arta Monjali Periode September-November 2005	89
Tabel 4.8	Pendapatan <i>Product Review</i> PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	91
Tabel 4.9	Ketepatan waktu proses PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	91
Tabel 4.10	Penilaian Kinerja berdasarkan Perspektif Bisnis Internal PT BPR Panca Arta Monjali Periode September-November 2005 ..	92
Tabel 4.11	Pencapaian <i>Outstanding Credit</i> PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	93
Tabel 4.12	Kuesioner Kepuasan Karyawan PT BPR Panca Arta Monjali Periode Bulan September-November 2005	94

Tabel 4.13	Penilaian Kinerja berdasarkan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PT BPR Panca Arta Monjali Periode September-November 2005	95
Tabel 4.14	<i>Balanced Scorecard</i> Penilaian Kinerja PT BPR Panca Arta Monjali	96



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balanced Scorecard</i> Menerjemahkan Visi dan Strategi Perusahaan.....	25
Gambar 2.2	Merinci Visi Kedalam Tema Strategis di Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	29
Gambar 3.1	Bagan Struktur Organisasi PT BPR Panca Arta Monjali.....	60
Gambar 4.1	<i>Balanced Scorecard</i> PT BPR Panca Arta Monjali	77
Gambar 4.2	Hubungan Sebab Akibat <i>Balanced Scorecard</i> PT BPR Panca Arta Monjali	83

PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI SISTEM PENILAIAN KINERJA
PADA PT BPR PANCA ARTA MONJALI

Disusun Oleh :

Beny Wahyu Pusaka

NPM : 98 04 10625

Dosen Pembimbing

H. Andre Purwanugraha, SE.,MBA.

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) Mengevaluasi apakah PT BPR Panca Arta Monjali telah memenuhi kriteria untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*. (2) mengevaluasi kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah: (1) metode pengumpulan data, (2) metode pengambilan sampel, dan (3) metode analisis data.

Ada dua kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini. Pertama, pengujian dan evaluasi sistem penilaian kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan metode *The Baldrige Criteria* menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan masih memiliki banyak kelemahan pada tolok ukurnya. Hasil *score* yang diperoleh menunjukkan bahwa perusahaan masih belum memiliki satu set tolok ukur berimbang yang baik sehingga sangat memungkinkan diterapkannya *Balanced Scorecard*. Kedua, evaluasi kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan pendekatan *Balanced Scorecard* masih belum baik karena perusahaan belum berhasil mencapai target yang ditetapkan pada tolok ukur semua perspektif selama bulan September, Oktober dan November tahun 2005.

Kata kunci: penilaian kinerja, *Balanced Scorecard*, *The Baldrige Criteria*
perspektif, visi, misi, strategi.