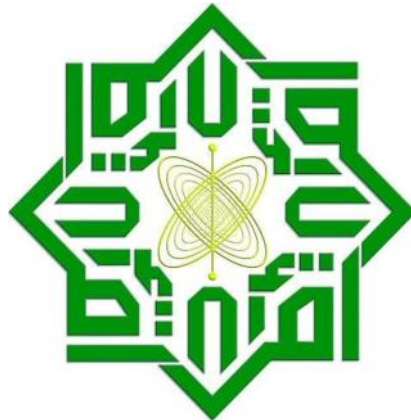


**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT BANK RIAU KEPRI**

**SKRIPSI**

**OLEH**

**ELVIS PRASETYO**  
**NIM: 10971007119**



**PROGRAM S.1  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2014**

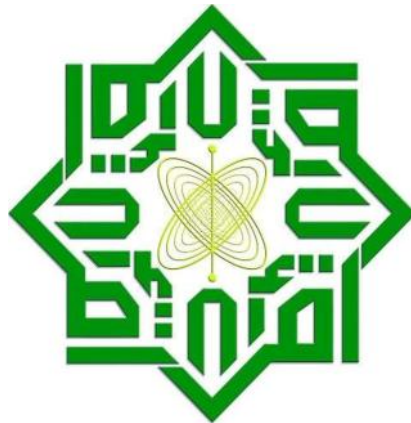
**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR  
KINERJA PERUSAHAAN PADA PT BANK RIAU KEPRI**

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mengikuti Ujian Oral  
Komprehensif Strata 1 Pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau

**OLEH**

**ELVIS PRASETYO**  
**NIM: 10971007119**



**PROGRAM S.1  
JURUSAN MANAJEMEN**

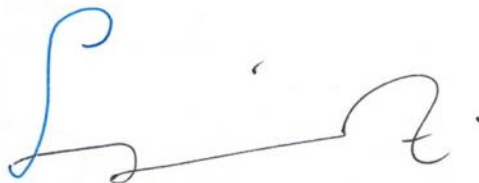
**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
PEKANBARU  
2014**

## LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : ELVIS PRASETYO  
NIM : 10971007119  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JURUSAN : MANAJEMEN  
JUDUL : ANALISIS BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT  
BANK RIAU KEPRI.

DISETUJUI OLEH :

PEMBIMBING



**LUSIAWATI, SE, MBA**  
NIP. 150 424 335

MENGETAHUI

DEKAN



**MAHENDRA ROMUS DR.SP.M.EC**  
NIP. 19711119200501 1 004

KETUA JURUSAN



**MULIA SOSIADY, SE, MM, Ak**  
NIP. 19761217 200901 1 014

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : ELVIS PRASETYO  
NIM : 100971007119  
FAKULTAS : EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
JURUSAN : MANAJEMEN  
JUDUL : ANALISIS BALANCED SCORECARD UNTUK  
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT  
BANK RIAU KEPRI.

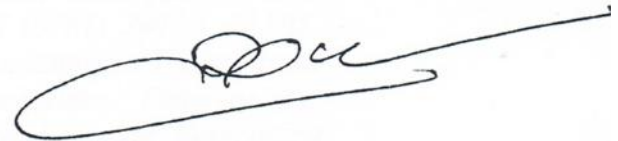
**PANITIA PENGUJI:**

**KETUA**

**SEKRETARIS**



**DR. MAHENDRA ROMUS, DR.SP.M.EC.**  
NIP. 19711119 200501 1 004



**ERMANSYAH, SE, MM**  
NIK. 130 712 070

**MENGETAHUI:**

**PENGUJI I**

**PENGUJI II**



**MULIA SOSIADY, SE, MM, AK**  
NIP. 19761217 200901 1 014



**RATNA NURANI, SE. MM**  
NIK. 130 707 012

## **ABSTRAK**

### **ANALISIS BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT BANK RIAU KEPRI**

**Oleh : Elvis Prasetyo**

*Perkembangan dan persaingan perbankan semakin pesat dan ketat. Hal ini membuat PT Bank Riau Kepri harus memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing untuk memenangkan persaingan. Keunggulan kompetitif PT Bank Riau Kepri akan tercapai dengan menerapkan sistem manajemen strategi yang tepat. Pada proses penetapan manajemen strategi PT Bank Riau Kepri harus mampu merumuskan, mengimplentasikan, dan mengevaluasi strategi dengan baik. Evaluasi strategi yang tepat akan memberikan umpan balik bagi perusahaan untuk mengetahui posisi hasil kinerja perusahaan. Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan misi, serta strategi kedalam tujuan dan ukuran operasional yang kemudian dinyatakan kedalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Merancang sistem pengukuran kinerja dengan BSC di PT Bank Riau Kepri, dan (2) Mengukur pencapaian kinerja PT Bank Riau Kepri dengan BSC.*

*Subjek dari penelitian ini adalah yang terkait dengan seluruh yang menjadi peningkatan kinerja PT. Bank Riau Kepri. Penelitian dilaksanakan pada PT. Bank Riau Kepri yang beralamat di Jalan Jendral Sudirman No.377 Pekanbaru 28116 Telepon (0761) 37050/37060 Faksimili (0761) 24150, 21195, 28322. Perusahaan ini bergerak di perbankan. Pengukuran kinerja PT Bank Riau Kepri dengan BSC menggunakan data primer dan sekunder. Data primer merupakan hasil dari wawancara, kuesioner, dan observasi lapang. Sementara data sekunder didapat dari literatur baik berupa buku, jurnal, skripsi, data perusahaan, dan publikasi lainnya. Analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif.*

*Hasil penelitian yang penulis lakukan, skor BSC PT Bank Riau Kepri menunjukkan pencapaian skor secara keseluruhan 71.22%. Skor ini merupakan kontribusi dari perspektif keuangan yang memberikan skor 85%. Perspektif pelanggan memberikan skor 61.04%. Sementara perspektif bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi masing-masing 68.05% dan 70%.*

*Dari hasil keseluruhan Balanced Scorecard pada PT. Bank Riau Kepri dikategorikan Sangat Sehat (A) dengan nilai hasil keseluruhan sebesar 71.22%. Berdasarkan hasil kuisisioner Customer Satification Index, konsumen merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PT. Bank Riau Kepri. Begitu juga dengan Employee Satification Index, karyawan Bank Riau Kepri merasa sangat puas dengan sistem kerja perusahaan yang telah diterapkan.*

*Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Balanced Scorecard, PT. Bank Riau Kepri*

## KATA PENGANTAR



**Assalamualaikum Wr, Wb.**

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, berkat taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen S1 di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Diawali dengan Doa dan sebarang perjuangan, memulai studi hingga penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan melewati berbagai kendala, semuanya memberikan pengalaman tersendiri bagi penulis. Pengalaman yang menjadi tenaga pendorong bagi penulis untuk meraih cita-cita.

Alhamdulillah rabbil'alamina atas karunia Allah SWT. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada kesulitan maka didalamnya terdapat dua kemudahan.

Melalui kerja yang maksimal dengan segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, cobaan, dan godaan, akhirnya skripsi yang berjudul "***ANALISIS BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT BANK RIAU KEPRI***" dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penulis telah mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan skripsi ini, tetapi lepas dari semuanya itu mengingat penulis juga masih dalam tahap belajar, tentunya tak luput dari berbagai kekurangan dan ketidaksempurnaan, namun inilah hasil maksimal yang dapat penulis berikan.

Penyelesaian laporan skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan Terima Kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA. Selaku Rektor pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
2. Bapak Dr. Mahendra Romus, M.Ec. Selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Mulya Sosiadi, SE. MM. Selaku Ketua Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau..
4. Ibu Lusiwati, SE. MBA. Selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
5. Semua Dosen dan Staf pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Ayahanda Eko Sugeng Hadi dan Ibunda Ermaleni SH tersayang atas segala pengorbanan, doa, dan motivasi yang telah diberikan.
7. Buat Kakakku, Elfian Syahputra, dan Adik-Adik ku Arif Prasojjo dan Agus Priambodo dan juga seluruh saudara yang telah membantu penulis baik berupa moril maupun materi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini hingga akhir.
8. Sahabat-sahabat ku :Tondi , Rinaldo, Irfan Fahri, Wahyu Anhari dan teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Terimakasih atas dukungan dan

bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa dukungan kalian penulis tidak dapat mengerjakannya seorang diri. Sekali lagi penulis ucapkan makasih banyak atas semua bantuan yang telah diberikan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi penyusun dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

**Wassalamualaikum Wr, Wb.**

Pekanbaru, 22 Oktober 2014

**Penulis**



## KATA PENGANTAR



**Assalamualaikum Wr, Wb.**

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT, berkat taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen S1 di Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Diawali dengan Doa dan sebetulnya perjuangan, memulai studi hingga penyusunan tugas akhir (skripsi) dengan melewati berbagai kendala, semuanya memberikan pengalaman tersendiri bagi penulis. Pengalaman yang menjadi tenaga pendorong bagi penulis untuk meraih cita-cita.

Alhamdulillah rabbil'alamina atas karunia Allah SWT. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada kesulitan maka didalamnya terdapat dua kemudahan.

Melalui kerja yang maksimal dengan segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, cobaan, dan godaan, akhirnya skripsi yang berjudul "***ANALISIS BALANCED SCORECARD UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT BANK RIAU KEPRI***" dapat diselesaikan tepat pada waktunya.

Penulis telah mencurahkan segala kemampuan dalam menyelesaikan skripsi ini, tetapi lepas dari semuanya itu mengingat penulis juga masih dalam tahap belajar, tentunya tak luput dari berbagai kekurangan dan ketidaksempurnaan, namun inilah hasil maksimal yang dapat penulis berikan.

Penyelesaian laporan skripsi ini juga tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Penulis menyampaikan Terima Kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. M. Nazir, MA. Selaku Rektor pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau
2. Bapak Dr. Mahendra Romus, M.Ec. Selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
3. Bapak Mulya Sosiadi, SE. MM. Selaku Ketua Jurusan Manajemen S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau..
4. Ibu Lusiwati, SE. MBA. Selaku Pembimbing Akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan skripsi.
5. Semua Dosen dan Staf pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
6. Ayahanda Eko Sugeng Hadi dan Ibunda Ermaleni SH tersayang atas segala pengorbanan, doa, dan motivasi yang telah diberikan.
7. Buat Kakakku, Elfian Syahputra, dan Adik-Adik ku Arif Prasajo dan Agus Priambodo dan juga seluruh saudara yang telah membantu penulis baik berupa moril maupun materi sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan skripsi ini hingga akhir.
8. Sahabat-sahabat ku :Tondi , Rinaldo, Irfan Fahri, Wahyu Anhari dan teman-teman mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Terimakasih atas dukungan dan

bantuan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Tanpa dukungan kalian penulis tidak dapat mengerjakannya seorang diri. Sekali lagi penulis ucapkan makasih banyak atas semua bantuan yang telah diberikan.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan skripsi ini.

Semoga skripsi ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi penyusun dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yang akan datang.

**Wassalamualaikum Wr, Wb.**

Pekanbaru, 22 Oktober 2014

**Penulis**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	9
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Manfaat Penelitian .....	9
1.5 Sistematika.....	10
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2 Landasa Teori.....	12
2.1 Pengukuran Kinerja .....	12
2.1.1 Pengukuran Kinerja Dalam Pandangan Islam.....	14
2.2 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.2.1 Konsep <i>Balance Scorecard</i> .....	19
2.2.2 Aspek-Aspek Pengukuran dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	21
2.2.3 Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	18
2.2.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.2.5 Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> .....	32
2.3 Konsep Strategi .....	33
2.3.1 Manajemen Strategi .....	33
2.4 Penelitian Terdahulu .....	37
 <b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Variabel penelitian dan Defenisi Operasional Variabel.....	43
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	45
3.4 Teknik Pengumpulan Data .....	46

3.5 Populasi dan Sampel .....	46
3.6 Metode Analisis Data .....	49
3.6.1 Analisis <i>financial perspective</i> .....	49
3.6.2 Analisis <i>Customer perspective</i> .....	51
3.6.3 Analisis Perspektif Bisnis Internal .....	53
3.6.4 Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	54
3.7 Teknik Analisis Data .....	55
3.7.1 Uji Validitas Data .....	55
3.7.2 Uji Reliabilitas Data .....	56
3.8 Menghitung Bobot dan Skor Menggunakan Nilai Rata-Rata Jumlah Indikator .....	57
3.8.1 Mengukur Jumlah Skor Indikator .....	58

#### **BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....	61
4.1.1 Perubahan Logo .....	63
4.2 Visi dan Misi .....	64
4.2.1 Visi .....	64
4.2.2 Misi .....	64
4.3 Produk dan Jasa PT. Bank Riau Kepri serta Jaringan Kantor ..	65
4.3.1 Konvensional .....	65
4.3.2 Produk Syariah .....	66
4.3.3 Jaringan Kantor dan ATM .....	66

#### **BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN**

5.1 Pengukuran Kinerja Yang Dipakai Perusahaan Saat Ini.....	71
5.2 Penetapan Sasaran-Sasaran Strategis BSC .....	71
5.2.1 Sasaran Strategis Perspektif Keuangan .....	72
5.2.2 Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan.....	72
5.2.3 Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal .....	73
5.2.4 Sasaran Strategis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	73
5.3 Penentuan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategis .....	74

5.3.1 Ukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	75
5.3.2 Ukuran Kinerja Perspektif Pelanggan .....	76
5.3.3 Ukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	76
5.3.4 Ukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	77
5.4 Pembobotan Perspektif <i>Balance Scorecard</i> .....	78
5.4.1 Target Kinerja Perspektif Keuangan .....	80
5.4.2 Target Kinerja Perspektif Pelanggan .....	80
5.4.3 Target Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	80
5.4.4 Target Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	81
5.5 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	81
5.5.1 Perspektif Keuangan .....	81
5.5.2 Perspektif Pelanggan .....	91
5.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	97
5.5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	102
5.6 <i>Balanced Scorecard</i> PT. Bank Riau Kepri .....	111
5.7 Hasil Penilaian Kinerja Keseluruhan Pada PT. Bank Riau Kepri .....	111
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
6.1 Kesimpulan .....	116
6.2 Saran .....	117
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	
<b>LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	<i>Net Profit Margin</i> PT. Bank Riau Kepri dari tahun 2009-2013 .....	6
Tabel 1.2	<i>Sales Growth</i> PT. Bank Riau Kepri dari tahun 2009-2013 ....	7
Tabel 2.1	Perbedaan pendekatan tradisional dan pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
Tabel 2.2	Perbedaan Sistem Manajemen Strategik dalam Manajemen Tradisional dengan Manajemen Strategik dalam Manajemen Kontemporer .....	30
Tabel 3.1	Variabel penelitian dan Defenisi Operasional Variabel .....	43
Tabel 3.2	Mengukur Bobot dan Bobot Indikator .....	57
Tabel 3.3	Mengukur Skor Tertimbang Maksimum .....	57
Tabel 3.4	Nilai dan Skor Indikator .....	59
Tabel 3.5	Menghitung Nilai Akhir total atau Total Skor .....	59
Tabel 3.6	Kriteria Pengukuran Perusahaan.....	60
Tabel 5.1	Rancangan BSC pada PT Bank Riau Kepri .....	78
Tabel 5.2	Pembobotan <i>Balance Scorecard</i> .....	79
Tabel 5.3	<i>Return On Asset</i> (ROA) Pada PT. Bank Riau Kepri .....	82
Tabel 5.4	<i>Return On Equity</i> (ROE) Pada PT. Bank Riau Kepri .....	84
Tabel 5.5	<i>Profit Margin on Sales</i> (PMoS) Pada PT. Bank Riau Kepri...	86
Tabel 5.6	<i>Debt Ratio</i> Pada PT. Bank Riau Kepri .....	88
Tabel 5.7	<i>Debt Ratio to Equity</i> Pada PT. Bank Riau Kepri .....	90
Tabel 5.8	Hasil Uji Validitas Kepuasan Nasabah .....	94
Tabel 5.9	Profitabilitas Nasabah PT. Bank Riau Kepri .....	96
Tabel 5.10	Perkembangan Jaringan Kantor Bank Riau Kepri .....	101
Tabel 5.11	Data Jumlah Pegawai Untuk Tahun 2009 – 2013 Pada PT. Bank Riau Kepri.....	103
Tabel 5.12	Jumlah Pelatihan Pegawai Untuk Tahun 2009 – 2013 Pada PT. Bank Riau Kepri .....	103
Tabel 5.13	Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan .....	109

Tabel 5.14 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> PT. Bank Riau Kepri.....	111
Tabel 5.15 Kriteria Standar Penilaian Kinerja Perusahaan .....	112
Tabel 5.16 Mengukur Skor Tertimbang Maksimum .....	113
Tabel 5.17 Nilai Skor Indikator .....	114
Tabel 5.18 Menghitung Nilai Akhir Total per Komponen .....	114
Tabel 5.19 Nilai Akhir Total atau Total Skor .....	115
Tabel 5.20 Standar Kriteria Pengukuran Perusahaan .....	116



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Evolusi Perkembangan BSC .....	20
Gambar 2.2 Tolak ukur utama dalam perspektif pelanggan .....	23
Gambar 2.3 Model Rantai Nilai Genetik pada Proses Bisnis Internal .....	26
Gambar 2.4 Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategik yang Diterapkan dalam Perencanaan Strategik .....	31
Gambar 2.5 Mental Creation dan Physical Creation Process Sebagai Bagian dari Manajemen Strategi .....	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	70