

**BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PADA PT. BANK CENTRAL ASIA (BCA) CABANG  
MALANG**

**SKRIPSI**

**Diajukan Guna Memenuhi Syarat Untuk Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi  
Jurusan Akuntansi  
Universitas Katolik Widya Karya Malang**



**DISUSUN OLEH :  
OI LANG JONG  
NIM : 200711031**

**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA KARYA MALANG**

**2011**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama : OI LANG JONG  
NIM : 200711031  
Universitas : Katolik Widya Karya Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Judul : *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT BANK  
CENTRAL ASIA CABANG MALANG

Malang, Juli 2011

DITERIMA DAN DISETUJUI :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. MAF. Suprpti, MM  
NIK: 191017

Dra.Silvia Indrarini,MM,Ak  
NIK: 193027

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Akuntansi

Dra. Silvia Indrarini,MM,Ak  
NIK: 193027

Dra.Lies Lestari.S,M.Si  
NIK: 188011

**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi yang berjudul :

*“Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank  
Central Asia Cabang Malang”*

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Oi Lang Jong

NIM : 200711031

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas katolik Widya Karya Malang pada tanggal Juni 2011 dan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1).

Disahkan oleh :

Dekan Fakultas Ekonomi  
Universitas Katolik Widya Karya Malang

Dra. Silvia Indrarini,MM,Ak

NIK: 193027

**DEWAN PENGUJI**

1. Dra. Lies Lestari S., M.Si
2. Dra. M.A.F. Suprapti, M.M
3. Dra. Silvia Indrarini, M.M.,Ak

**TANDA TANGAN**

1. ....
2. ....
3. ....

# PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Kami yang bertanda tangan dibawah ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank Central Asia Cabang Malang merupakan hasil karya dari:

Nama : Oi Lang Jong  
NIM : 200711031  
Jurusan : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Katolik Widya Karya Malang

dan bukan karya plagiat baik sebagian maupun seluruhnya.

Dengan pernyataan ini kami buat dengan sebenar-benarnya dan apabila terdapat kekeliruan kami bersedia untuk menerima sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku.

Malang, Juli 2011

(Oi Lang Jong)

DITERIMA DAN DISETUJUI:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. MAF. Suprapti, MM  
NIK: 191017

Dra.Silvia Indrarini,MM,Ak  
NIK: 193027

Mengetahui :

Dekan Fakultas Ekonomi

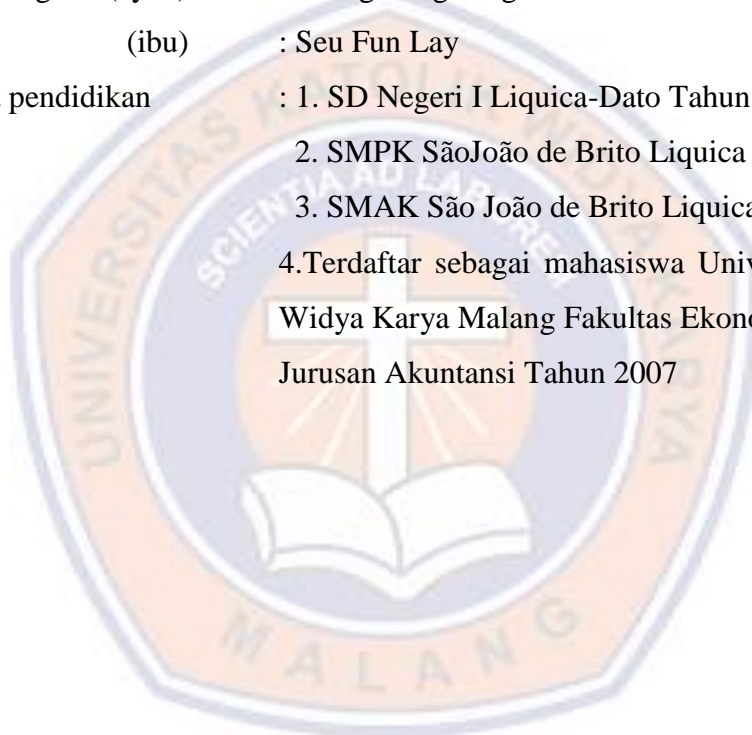
Ketua Jurusan Akuntansi

Dra. Silvia Indrarini,MM,Ak  
NIK: 193027

Dra.Lies Lestari,S,M.Si  
NIK: 188011

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Oi Lang Jong  
NIM : 200711031  
Universitas : Universitas Katolik Widya Karya Malang  
Fakultas : Ekonomi  
Jurusan : Akuntansi  
Tempat tanggal lahir : Liquica, 26 Juni 1989  
Alamat : Bairro Torneira, Liquica-Dato  
Nama orang tua (ayah) : Kiong Sung Jong  
(ibu) : Seu Fun Lay  
Riwayat pendidikan : 1. SD Negeri I Liquica-Dato Tahun 2001  
2. SMPK SãoJoão de Brito Liquica Tahun 2004  
3. SMAK São João de Brito Liquica Tahun 2007  
4. Terdaftar sebagai mahasiswa Universitas Katolik  
Widya Karya Malang Fakultas Ekonomi  
Jurusan Akuntansi Tahun 2007



## KATA PENGANTAR

Sega puji syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul ”*BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. BANK CENTRAL ASIA CABANG MALANG”.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Katolik Widya Karya Malang.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dra. MAF. Suprapti, MM selaku Dosen Pembimbing I yang telah sangat sabar membimbing dalam penulisan skripsi ini dan Dosen yang telah menjadi motivator dan inspirator bagi penulis.
2. Dra. Silvia Indrarini, MM, Ak selaku Dosen pembimbing II dan Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Widya Karya Malang yang telah banyak meluangkan waktunya dalam mengarahkan penulis serta menyumbang pikiran, tenaga, dan kesabarannya dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak/Ibu Dosen pengajar Fakultas Ekonomi yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan selama perkuliahan di kampus Universitas Katolik Widya Karya Malang.
4. Pimpinan dan seluruh direksi, staf dan karyawan Bank Central Asia cabang Malang Dinoyo yang telah memberikan ijin dan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian guna mengolah data-data sebagai bahan penyusunan skripsi.

## PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

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 demi perbaikan skripsi ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Malang, Juni 2011

Penulis

Oi Lang Jong



**DAFTAR ISI**

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI	
HALAMAN SURAT KETERANGAN PENELITIAN	
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
HALAMAN DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
HALAMAN KATA PENGANTAR .....	i
HALAMAN DAFTAR ISI .....	iii
HALAMAN DAFTAR TABEL .....	vi
HALAMAN DAFTAR GAMBAR .....	vii
ABSTRAKSI .....	viii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Manfaat Penelitian .....	4
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b>	
A. Penelitian Terdahulu .....	6
B. Teori .....	8
1. Pengertian Bank .....	8



2. Fungsi Bank .....	9
3. Sumber Dana Perbankan .....	11
4. Alokasi Penggunaan Dana .....	18
5. Sistem Pengendalian Manajemen .....	21
6. <i>Balanced Scorecard</i> .....	32
7. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Pengendalian Manajemen .....	51
C. Kerangka Pikir .....	53

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....	54
B. Ruang Lingkup Penelitian .....	54
C. Lokasi Penelitian .....	55
D. Data dan Sumber Data .....	55
E. Jenis Data .....	56
F. Metode dan Teknik Pengumpulan data .....	56
G. Analisis Data .....	58

**BAB IV ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA**

A. Gambaran Umum Perusahaan .....	63
1. Sejarah Umum Berdirinya PT Bank Central Asia (BCA) .....	63
2. Sejarah Berdirinya PT Bank Central Asia (BCA) Cabang Dinoyo Malang .....	64
3. Lokasi Bank .....	65

4. Struktur Organisasi PT Bank Central Asia (BCA) Cabang Malang  
..... 66

B. Penyajian Data ..... 71

C. Analisis dan Interpretasi Data ..... 74

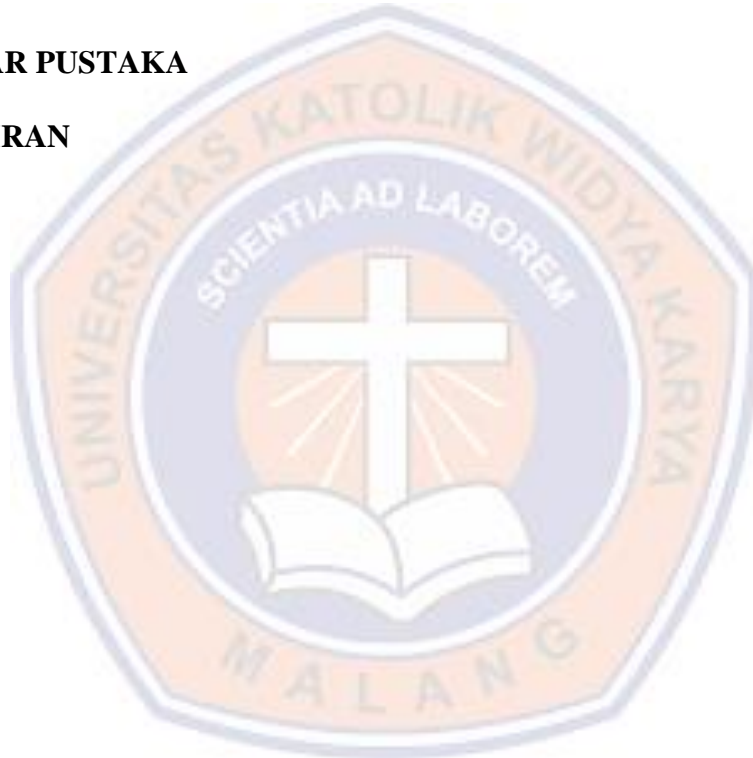
**BAB V PENUTUP**

A. Simpulan ..... 99

B. Saran ..... 101

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**



**DAFTAR TABEL**

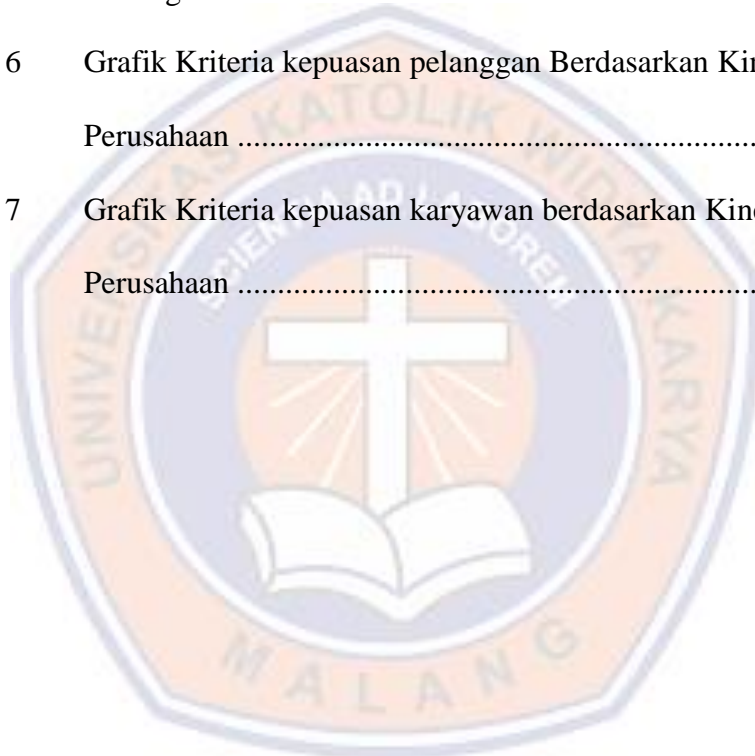
Tabel II.1	Kriteria Penentuan Kategori .....	43
Tabel II.2	Kriteria Penentuan Kategori .....	51
Tabel IV.1	PT. Bank Central Asia Cabang Malang Data Laba Bersih, Penjualan, dan Penjualan Bersih Tahun 2008-2010 .....	71
Tabel IV.2	PT. Bank Central Asia Cabang Malang Data Aktiva Lancar dan <i>Operating Asset</i> Tahun 2008-2010 .....	72
Tabel IV.3	PT. Bank Central Asia Cabang Malang Data <i>Market Share</i> Tahun 2008-2010 .....	72
Tabel IV.4	PT. Bank Central Asia Cabang Malang Data Pendapatan Jasa, Total Keuntungan Jasa dan Laba Operasi Tahun 2008-2010 .....	73
Tabel IV.5	PT. Bank Central Asia Cabang Malang Data Mutasi Karyawan, Pengunduran Karyawan, dan Karyawan Yang Masuk Tahun 2008- 2010 .....	73
Tabel IV.6	Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	75
Tabel IV.7	Uji Validitas dan Reliabilitas Item Instrumen .....	81
Tabel IV.8	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Pelanggan .....	82
Tabel IV.9	Sebaran Distribusi Frekuensi Kinerja perusahaan .....	84
Tabel IV.10	Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	88
Tabel IV.11	Uji Validitas dan Reliabilitas Item Instrumen .....	91
Tabel IV.12	Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Tentang Kepuasan Karyawan .....	92

Tabel IV.13 Sebaran Distribusi Frekuensi Kinerja Perusahaan ..... 95



**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1	Tahap-tahap Sistem Pengendalian Manajemen .....	27
Gambar 2	Perspektif Pelanggan .....	40
Gambar 3	Perspektif Proses Bisnis Internal .....	46
Gambar 4	Skema Kerangka Pikir .....	53
Gambar 5	Struktur Organisasi PT. BCA Kantor Cabang Pembantu Dinoyo Malang .....	66
Gambar 6	Grafik Kriteria kepuasan pelanggan Berdasarkan Kinerja Perusahaan .....	85
Gambar 7	Grafik Kriteria kepuasan karyawan berdasarkan Kinerja Perusahaan .....	96



***BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
MANAJEMEN PADA PT. BANK CENTRAL ASIA CABANG MALANG**

**ABSTRAKSI**

Pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan mulai dirasakan tidak memadai dalam menilai kinerja suatu perusahaan. Kinerja perusahaan meliputi aspek yang sangat luas. Oleh karena itu dikembangkan suatu konsep pengukuran kinerja perusahaan yang cukup komprehensif yaitu *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat digunakan untuk menganalisis kinerja perusahaan dan memantau perkembangan kinerja. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui peran konsep *Balanced Scorecard* pada PT Bank Central Asia Cabang Malang. Penelitian ini merupakan penelitian studi kasus dengan menggunakan analisis kuantitatif dan kualitatif. Dalam menilai kinerja perusahaan dengan mengukur masing-masing perspektif.

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menyebarkan kuesioner kepada nasabah dan karyawan. Kuesioner digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen dan karyawan. Hasil kuesioner tersebut juga telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Dari hasil analisis pengukuran kinerja pada PT Bank Central Asia Cabang Malang dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang ditinjau dari perspektif keuangan, BCA mengalami peningkatan laba dari tahun 2008-2010. Pada perspektif pelanggan pencapaian market share mengalami peningkatan dan untuk kepuasan nasabah 50% berpendapat puas, 33,33% sangat puas, dan 16,67% cukup puas. Profitabilitas konsumen pada tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0,5%, ini disebabkan oleh turunnya tingkat penjualan pada Bank. Sedangkan untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Bank sudah cukup baik, hal ini disebabkan oleh peningkatan efisiensi dan efektifitas kinerja Bank dan adanya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan. Oleh karena itu perusahaan diharapkan dapat terus meningkatkan kinerjanya dengan menyeimbangkan antara kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan guna mewujudkan visi dan misinya.

Kata kunci : Konsep *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Sistem Pengendalian Manajemen.

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan usahanya, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang sesuai dengan tuntutan lingkungan usaha maka perusahaan akan mampu bersaing dan berkembang dengan baik.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut, dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Sejak deregulasi perbankan digulirkan oleh pemerintah, persaingan dalam jasa perbankan semakin tidak dapat diabaikan. Untuk menghadapi persaingan yang ketat, diperlukan pengendalian manajemen yang baik sehingga kegiatan operasional dapat berjalan secara efektif, efisien, dan ekonomis. Bentuk pengendalian manajemen dilakukan melalui penilaian kinerja. Namun penilaian kinerja yang umum dikenal lebih berfokus kepada penilaian dari aspek-aspek keuangan saja. Dalam era persaingan

## PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA

saat ini pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sangat dibutuhkan karena melalui hasil pengukuran tersebut diharapkan manajemen dapat menetapkan strategi bisnis dalam jangka panjang.

Persaingan bisnis dalam dunia perbankan menuntut Bank Central Asia untuk terus memperbaiki kinerjanya. Kinerja perusahaan memang tidak hanya diukur dengan aspek tertentu saja. Banyak aspek yang dapat menilai suatu perusahaan dinilai baik kinerjanya. Pengukuran yang dilakukan oleh perusahaan biasanya adalah berdasarkan pada aspek finansial. Selain keuangan aspek lainnya dipertimbangkan.

Pada PT. Bank Central Asia cabang Malang, pihak Bank masih mengandalkan penilaian yang dilakukan oleh pihak/badan organisasi lain (Bank Indonesia). Hal ini terjadi karena dari pihak Bank sendiri masih belum memahami manfaat dari *Balanced Scorecard* (BSC).

*Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen yang dapat digunakan untuk menganalisis kinerja perusahaan, memantau perkembangan kinerja, serta menjalin strategi dengan program-program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan perusahaan. Pimpinan perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk senantiasa meneliti aspek-aspek di dalam perusahaannya, yang dikelompokkan dalam perspektif *Financial* (Keuangan), *Customer* (Pelanggan), *Internal Business Process* (Proses Bisnis Internal), dan *Learning and Growth* (Pembelajaran dan Pertumbuhan).

Metode *Balanced Scorecard* ini mulai banyak diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar dan terbukti sangat efektif dalam



meningkatkan daya saing perusahaan yang selanjutnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Alat ukur *Balanced Scorecard* ini sebetulnya tidak dimaksudkan untuk menggantikan penilaian secara konvensional, tetapi dimaksudkan untuk melengkapi, sehingga perusahaan tidak hanya memandang kinerja dari satu sisi jangka pendek tetapi juga harus mengukur berbagai faktor yang mendorong tercapainya tujuan jangka panjang.

Berbeda dengan metode-metode analisis kinerja perusahaan lainnya, *Balanced Scorecard* mencoba menyeimbangkan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek dari perusahaan dengan tujuan akhir pencapaian visi perusahaan. *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mempermudah dan mempercepat pengambilan keputusan dan secara sistematis melakukan tindakan koreksi atas kekurangan yang terjadi dalam operasi bisnis dan manajemen perusahaan.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “*Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank Central Asia Cabang Malang”.

## **B. Perumusan Masalah**

Bagaimana peran *Balanced scorecard* sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Bank Central Asia Cabang Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran *Balanced scorecard* sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Bank Central Asia Cabang Malang.

## D. Manfaat penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1. Bagi penulis

Dapat memberikan wawasan untuk memahami penggunaan konsep *Balanced scorecard*, terutama pada PT. Bank Central Asia Cabang Malang.

### 2. Bagi PT Bank Central Asia Cabang Malang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga akan dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan masa akan datang dan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi Bank Central Asia, yang bersangkutan untuk menerapkan *Balanced scorecard*.

### 3. Bagi mahasiswa

Diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya sistem pengendalian manajemen mengenai pemahaman konsep *Balanced scorecard* pada suatu perusahaan.

### 4. Bagi pihak lain

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian dengan topik yang sama.

**PLAGIARISME ADALAH PELANGGARAN HAK CIPTA DAN ETIKA**

