



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS IMPLEMENTASI *PERFORMANCE MANAGEMENT*
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*:
STUDI KASUS PADA BANK X**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Akuntansi**

CUT SASKIA RACHMAN

0806434284

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
JAKARTA
JULI 2010**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah murni hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Cut Saskia Rachman

NPM : 0806434284

Tandatangan :

Tanggal : 14 Juli 2010

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Cut Saskia Rachman
NPM : 0806434284
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul Tesis :
**ANALISIS IMPLEMENTASI *PERFORMANCE MANAGEMENT*
BERBASIS *BALANCED SCORECARD*: STUDI KASUS DI BANK X**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Studi MAKSI, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Ancella Anitawati Hermawan ()
Penguji 1 : Dr. Chaerul Djakman ()
Penguji 2 : Dr. Gede Harja Wasistha ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal : 14 Juli 2010

KATA PENGANTAR DAN UCAPAN TERIMA KASIH

Segala puji dan syukur saya panjatkan ke hadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Program Studi Magister Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia. Saya menyadari, bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk dapat menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Lindawati Gani, SE Ak, MM, MBA, selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi yang telah memberikan kesempatan khusus bagi saya untuk dapat mengikuti program S2 ini dan dengan sabar memberikan arahan bimbingan dan visi pengembangan ilmu pendidikan;
2. Dr. Ancella Anitawati Hermawan, SE Ak, MBA, selaku dosen pembimbing, yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran di dalam mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
3. Dr. Setio Anggoro Dewo yang telah memberi semangat dan inspirasi masukan dalam menyelesaikan tesis ini;
4. Ayahanda tercinta yang selalu memberikan dukungan moral dan doa dalam penyelesaian tesis ini serta untuk ibunda dan adinda tercinta yang sudah berpulang terlebih dahulu yang tentu akan ikut berbahagia dengan tahapan pendidikan yang saya capai.
5. Suami saya tercinta, Amitra Setiadi, dan anak-anak saya tercinta, Alvina Azaria dan Alvin Amahl, yang dengan rela memberikan waktu kepada saya untuk belajar dan menyelesaikan studi S2, dan telah banyak memberikan perhatian, bantuan dan dukungan moral selama proses penyelesaian tesis ini;
6. Kelas 19 (sembilan belas) dosen yang selalu memberikan inspirasi, semangat serta keceriaan baik di masa-masa perkuliahan maupun di saat penyelesaian tesis ini;

7. Irvan Agustiandar, Dinda Fahriani dan Dini Puspita yang telah membantu pelaksanaan pengumpulan data kuesioner, rekapitulasi data, serta pengolahan data;
8. Seluruh rekan-rekan dan karyawan di Program Magister Akuntansi yang telah memberikan dukungan dan bantuan dalam bentuk apapun;
9. Semua pihak yang telah membantu saya dalam penyusunan tesis ini, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT membalas segala budi kebaikan semua pihak yang telah dengan ikhlas membantu saya menyelesaikan tesis ini. Insya Allah tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 14 Juli 2010

Cut Saskia Rachman

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Cut Saskia Rachman
NPM : 0806434284
Program Studi : Magister Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneklusif** (*non-exclusive royalty-free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

ANALISIS IMPLEMENTASI PERFORMANCE MANAGEMENT BERBASIS BALANCED SCORECARD: STUDI KASUS PADA BANK X

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 14 Juli 2010

Yang menyatakan

Cut Saskia Rachman

ABSTRAK

Nama : Cut Saskia Rachman
Program Studi : Magister Akuntansi
Judul : Analisis Implementasi Performance Management
Berbasis Balanced Scorecard: Studi Kasus pada Bank X

Penelitian dalam studi kasus ini bertujuan ingin menguji pengaruh implementasi *performance management* dengan basis *balanced scorecard* pada *performance appraisal* karyawan cabang Bank X. Dalam studi kasus ini ditelaah rancangan desain *key performance indicator* pada *performance appraisal*, kinerja *key performance indicator* pada *financial perspective* sebelum dan sesudah implementasi, pemahaman karyawan mengenai proses penilaian kinerja dan bagaimana korelasi antara pemahaman karyawan dengan nilai *performance appraisal* secara keseluruhan. Pengujian pemahaman diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan cabang Bank X yang bertugas langsung menghadapi nasabah di kantor pelayanan. Hasil temuan penelitian ini menunjukkan bahwa rancangan *performance appraisal* Bank X masih perlu perbaikan, kinerja *financial perspective* yang diukur dalam *performance appraisal* tidak berdampak kepada pertumbuhan finansial seperti yang diharapkan, pemahaman proses penilaian kinerja pada umumnya baik dan terbukti ada korelasi antara pemahaman karyawan dengan *hasil performance appraisal* secara keseluruhan.

Kata Kunci:

Performance management, balanced scorecard, key performance indicator, performance appraisal, Bank.

ABSTRACT

Name : Cut Saskia Rachman
Study Program : Magister Akuntansi
Title : Analysis on Implementation of Performance Management
based on Balanced Scorecard:
A Case Study on Bank X

This study examines the impacts on implementation of performance management based on balanced scorecard for Bank X branch personnel's performance appraisal. Focus of this study is to examine design of key performance indicators implemented to employee's performance appraisal, impact of financial perspective implementation on growth of financial position, understandings of performance appraisal process and correlation between understanding of the performance appraisal process and its performance appraisal score as a whole. Testing on the understanding of the performance appraisal process were done through questionnaires sent to Bank X branch personnel who directly serves customer. Finding result of this study shows that design of key performance indicator implemented to Bank X personnel's performance appraisal need some improvements, personnel understandings of the performance appraisal process are sufficient and it was proven that there are correlations between understandings of the process and performance appraisal's score.

Key words:

Performance management, balanced scorecard, key performance indicator, performance appraisal, Bank.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
DAFTAR REFERENSI	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Permasalahan	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 <i>Performance Management</i>	8
2.2 <i>Balanced Scorecard Concept</i>	13
2.3 <i>HR Scorecard</i>	21
2.4 <i>Strategic Focused Organization</i>	25
2.5 <i>Alignment Strategy</i>	26
BAB 3 GAMBARAN UMUM BANK X	
3.1 Keadaan Bank X secara umum	28
3.2 Alasan Penelitian terhadap karyawan cabang yang bekerja sebagai <i>frontlines</i>	35
3.3 Definisi dan pengukuran kinerja karyawan cabang dengan KPI pada Bank X	38
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Analisis Keselarasan Kinerja dengan Strategi Perusahaan	42
4.2 Pengaruh penerapan KPI BSC financial perspectives pada kinerja Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga	44
4.3 Analisis Pemahaman Karyawan	45

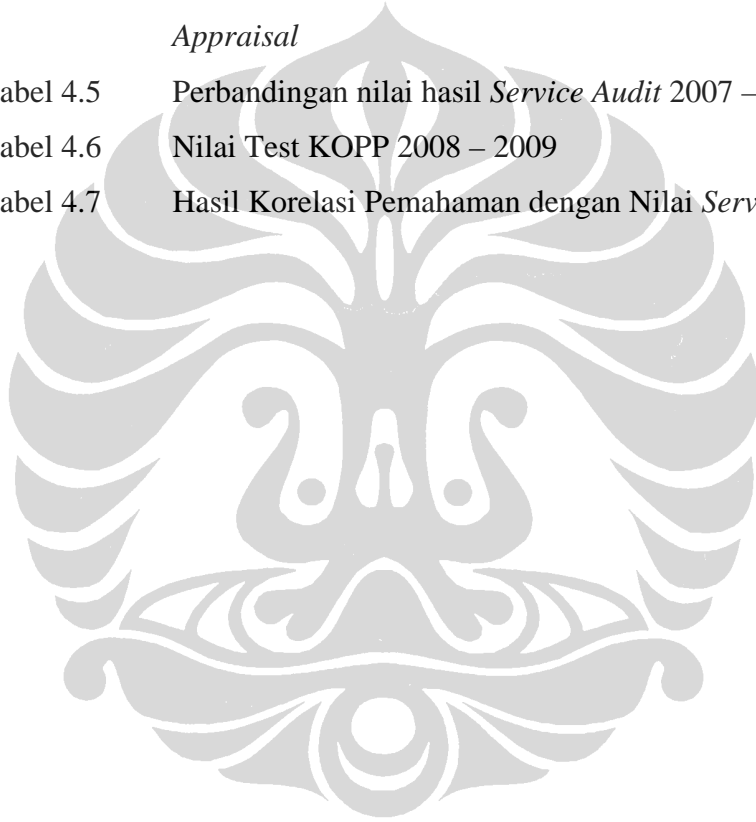
DAFTAR ISI

4.4 Analisis Korelasi antara Pemahaman dengan Kinerja	49
4.4.1 Analisis Korelasi antara Pemahaman dengan Nilai Hasil Kinerja	49
4.4.2 Analisis Pemahaman dihubungkan Kinerja Nilai <i>Service Excellence</i>	51
4.4.2.1 Penelaahan terhadap Hasil <i>Service Audit</i>	52
4.4.2.2 Penelaahan terhadap Hasil Know Our Product & Process Test	53
4.4.2.3 Korelasi pemahaman dengan Nilai <i>Service Excellence</i>	54
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1 Kesimpulan	56
5.2 Kelemahan Penelitian	58
5.4 Saran	58



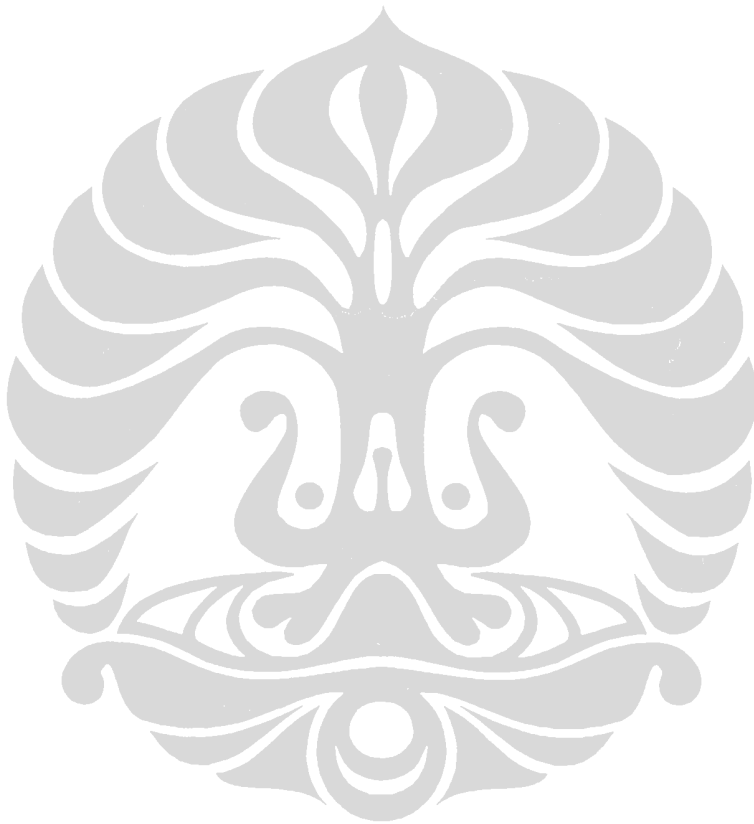
DAFTAR TABEL

Tabel 3.1	Batasan Nilai untuk <i>Performance Appraisal</i>	39
Tabel 4.1.	<i>Checklist</i> Rancangan Desain KPI <i>Balanced Scorecard</i> pada <i>Performance Appraisal Bank X</i> sesuai <i>Strategy Map</i>	44
Tabel 4.2	Kinerja Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga Bank X	45
Tabel 4.3	Jawaban Responden atas Pemahaman Proses <i>Performance Appraisal</i>	47
Tabel 4.4	Korelasi Pemahaman dengan Kinerja Hasil <i>Performance Appraisal</i>	50
Tabel 4.5	Perbandingan nilai hasil <i>Service Audit</i> 2007 – 2009	52
Tabel 4.6	Nilai Test KOPP 2008 – 2009	53
Tabel 4.7	Hasil Korelasi Pemahaman dengan Nilai <i>Service Excellence</i>	54



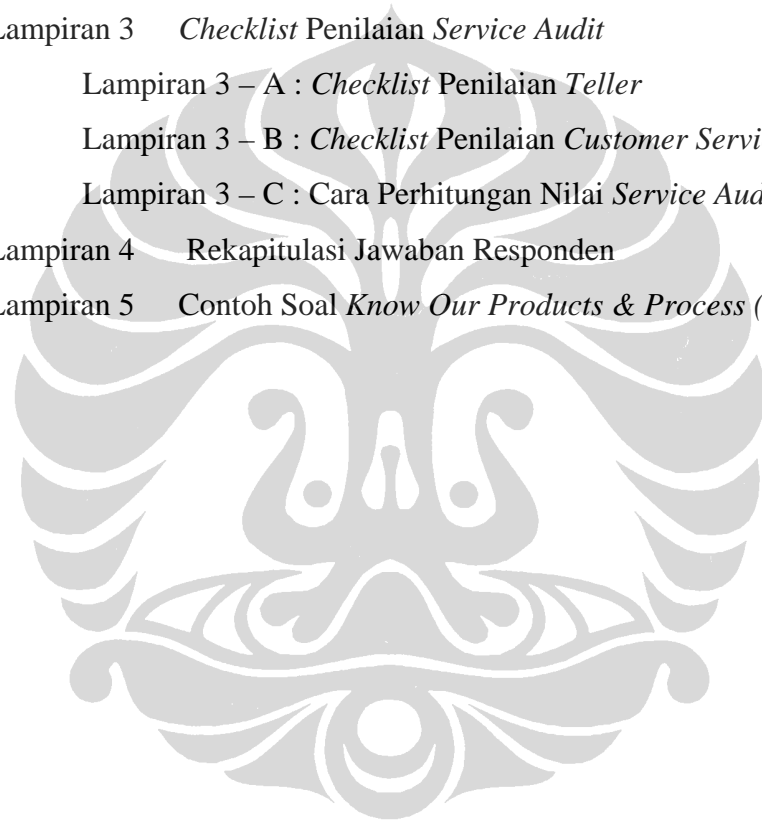
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Balanced Scorecard Linking Performance Measures</i>	17
Gambar 2.2	<i>The Principles of Strategic Focused Organization</i>	26
Gambar 3.1	Langkah Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> di Bank X	29
Gambar 3.2	<i>Strategic Blue Print</i> Bank X	30
Gambar 3.3	<i>Strategy Map</i> – Bank X	31



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Formulir *Performance Appraisal*
- Lampiran 1 - A : Formulir *Performance Appraisal (Teller)*
 - Lampiran 1 - B : Formulir *Performance Appraisal (Customer Service)*
 - Lampiran 1 - C : Formulir *Performance Appraisal (Supervisor)*
- Lampiran 2 Kuesioner
- Lampiran 3 *Checklist Penilaian Service Audit*
- Lampiran 3 – A : *Checklist Penilaian Teller*
 - Lampiran 3 – B : *Checklist Penilaian Customer Service*
 - Lampiran 3 – C : Cara Perhitungan Nilai *Service Audit*
- Lampiran 4 Rekapitulasi Jawaban Responden
- Lampiran 5 Contoh Soal *Know Our Products & Process (KOPP) Test*



DAFTAR REFERENSI

- Bank Indonesia (2010). Statistik Perbankan Indonesia vol 8. no. 5. April.
- Bacal (2001), *Performance Management*, Singapore Institute of Management
- Chang, R.Y. & Morgan, M.W. (2007), *Performance scorecards, measuring the right things in the real world*. Jossey Bass a Wiley Imprint.
- Cohan, P.S. (2003). *Value Leadership, The 7 principles that drive corporate value in any economy*. Jossey Bass a Wiley Imprint.
- Cokins, G. (2009). *Performance management, integrating strategy execution, methodologies, risks and analytics*. John Wiley & Sons, Inc.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard, linking people, strategy and performance*. Harvard Business School Press.
- Feldman, J. M. (1981). Beyond attribution theory: cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology* 66 : 127–148.
- Haeckel, (1999). *Adaptive Enterprise : Creating and Leading Sense and Respond Organizations*. Harvard Business School Press.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Meyer, M.W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: evidence from a balanced corecard. *The Accounting Review*, vol. 78, no. 3, 2003, pp. 725–758
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Meyer, M.W. (1997). *Performance, compensation, and the Balanced Scorecard*, The Wharton School The University of Pennsylvania.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P (2001). *The strategy focused organization, how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2004). *The strategy maps*. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2006). *Alignment*, Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The strategy focused organization*, Harvard Business School Publishing Corporation,
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2008). *The execution premium, linking strategy to operations for competitive advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation.

- Kasperskaya, Y. & Amat, O. (2006). *Essays on causal performance measurement models*. Universitat Pompeu Fabra. Department of Economics and Business, PhD Dissertation.
- Lipe, M.G. & Salterio, S.E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures *The Accounting Review*, Vol. 75, No. 3. pp. 283-298.
- Miller, G.A. (1956)., The Magic Number Seven, Plus or Minus Two : Some Limits in Our Capacity for Processing Information, *The Psychological Review* number 63, USA.
- Moufty, F. (2009). *The role of balanced scorecard in UK Banks as a performance measurement*, BBS Doctoral Symposium.
- Niven, P.R. (2002). *Balance scorecard step by step*. John Wiley & sons. New York. USA.
- Pandey, I.M. (2005). Balanced scorecard: myth and reality, *Vikalpa*, vol 30, no 1, january – march, p 51
- Pal & Choudourry (2008), *Exploring the Dimensionality Service Quality in application of TOPSIS the Indian Banking Industry*,
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators : developing, implementing and using winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, USA
- Rohm, H. (2002). *Developing and using balanced scorecard performance systems, vice-president, the balanced scorecard institute director*, U.S. Foundation for Performance Measurement (Pre-Publication Release Copy)
- Simons, R. (2005). *Levers of organization design, how managers use accountability systems for greater performance and commitment*. Harvard Business School Press.
- Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall Inc. New Jersey. USA.
- Strohhecker, J. (2007). *Does a balanced scorecard management cockpit increase strategy implementation performance? findings of a series of experiments using a system dynamics based micro-world*. Frankfurt School of Finance and Management
- Thomas, C. & Pandey, V. (2004). *Relationship between Personality and Managerial Performance*. A tool created by Central Test International.

Tunggal, A.W. (2001), *Pengukuran kinerja dengan balance scorecard*, Harvarindo.

Wagner, C. (2002). *What's wrong with the balanced scorecard ? considerations for the design of an improved enterprise performance management system*, University of Hong Kong.

Zhang & Li. (2009) *Study on balanced scorecard of commercial Bank in performance management system*, South China University of Technology, Guangzhou, China

