



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED  
SCORECARD* PADA KANTOR CABANG UTAMA BNI  
UNIVERSITAS INDONESIA DEPOK DENGAN SAMPEL  
NASABAH MAHASISWA ADMINISTRASI PROGRAM  
SARJANA REGULER 2005 FISIP UI**

**SKRIPSI**

**EKA MARLIANA PUTRI  
0904090131**

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam memperoleh gelar  
Sarjana Sosial dalam bidang Ilmu Administrasi

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRAS NEGARAI  
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA  
DEPOK  
DESEMBER 2008**

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : EKA MARLIANA PUTRI

NPM : 0904090131

Tanda Tangan :

Tanggal : 22 DESEMBER 2008



## HALAMAN PERSETUJUAN

Nama : Eka Marliana Putri

NPM : 0904090131

Program Studi : Ilmu Administrasi Negara

Judul Skripsi :

“Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok Dengan Sampel Nasabah Mahasiswa Administrasi Program Sarjana Reguler 2005 FISIP UI”

telah diperiksa oleh Ketua Program Sarjana Reguler dan Pembimbing serta dinyatakan layak untuk diajukan ke sidang Skripsi Program Sarjana Departemen Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

Disetujui oleh,

Ketua Program Sarjana Reguler,

Pembimbing,



Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc.  
NIP : 131 798 608



Dr. Amy Yayuk Sri Rahayu M.Si.  
NIP : 131 865 211

## LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :

Nama : Eka Marliana Putri

NPM : 0904090131

Program Studi : ILMU ADMINISTRASI

Judul Skripsi : “Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok Dengan Sampel Nasabah Mahasiswa Administrasi Program Sarjana Reguler 2005 FISIP UI ”

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sosial pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Ketua Sidang : Drs. Pantius D. Soeling, M.Si (.....)

NIP : 131 675 192

Sekretaris Sidang : Drs. Lina Miftahul Jannah, M.Si (.....)

NUP : 09 003 00013

Pembimbing : Dr. Amy.Y.S. Rahayu, M.Si (.....)

NIP : 131 865 211

Penguji Ahli : Dr. Roy Valiant Salomo, M.Soc.Sc (.....)

NIP : 131 798 608

Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 10 Desember 2008

## KATA PENGANTAR

Persaingan dalam dunia perbankan saat ini kian ketat, tidak terkecuali bagi bank yang berstatus BUMN. Hal ini justru menjadi satu tantangan yang besar bagi bank yang berstatus BUMN dan telah menjadi perusahaan *go public* seperti PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. dalam menjalankan bisnisnya, karena harus selalu memberikan laporan mengenai perkembangan terkini perusahaan kepada para *stakeholders* baik itu pemegang saham, nasabah, pemerintah, serta para pegawai.

Dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh dan komprehensif bagi BNI untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasinya. Karena pengukuran kinerja BNI yang ada saat ini hanya meliputi aspek finansial dan aspek pegawai. Dan belum meliputi aspek pelanggan, dimana aspek pelanggan merupakan aspek penting bagi perusahaan jasa untuk meraih loyalitas pelanggan dan akan berpengaruh pada keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Untuk itu penulis melakukan penelitian guna mengukur kinerja organisasi BNI yaitu BNI kantor cabang utama UI Depok dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan menyeluruh yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang meliputi empat perspektif kinerja yaitu finansial, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran (pegawai).

Pemilihan *site* penelitian di BNI kantor cabang utama UI Depok untuk diukur kinerja organisasinya adalah dengan pertimbangan bahwa pada kantor cabanglah organisasi BNI yang amat besar ini akan dapat berhadapan langsung dengan para pelanggannya yaitu mereka yang menjadi nasabah BNI untuk melayani segala kebutuhan akan transaksi perbankan yang telah dipercayakan kepada BNI. Sehingga pengukuran akan aspek pelanggan akan lebih berfokus langsung kepada nasabah dari kantor cabang utama BNI UI Depok dan hasil pengukuran mampu menjadi refleksi akan penilaian dari nasabah BNI itu sendiri. Dan dengan dukungan dari pengukuran tiga kinerja lainnya (finansial, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran) penulis berharap pengukuran terhadap kinerja organisasi yang dilakukan dapat menjadi masukan bagi BNI UI

Depok dalam menjalankan organisasinya sebagai sebuah kantor cabang utama dan dalam pencapaian target *corporate plan* BNI 2008 yaitu mewujudkan visi menjadi bank yang unggul dalam layanan.

Upaya yang telah penulis lakukan ini pun tidak terlepas dari rahmat yang diberikan Allah SWT, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Selain itu, penulis ingin berucap terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu dalam proses penelitian ini, baik langsung ataupun tidak langsung:

1. Prof. Dr. Bambang Shergi Laksmono, M.Sc. sebagai Dekan FISIP Universitas Indonesia.
2. Dr. Roy V. Salomo, M.Soc.Sc. sebagai Ketua Departemen Ilmu Administrasi.
3. Dr. Amy Yayuk Sri Rahayu, M.Si. sebagai penasihat akademik sekaligus pembimbing penulis selama menempuh studi dan menyusun skripsi di Program Studi Ilmu Administrasi Negara.
4. Dra. Ermy Latifah, Pemimpin bidang pelayanan nasabah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor Cabang Utama UI Depok atas waktu yang telah diluangkan dalam menjawab pertanyaan penulis.
5. Para *Frontliners* BNI atas kesediaannya memberikan sejumlah data yang penulis butuhkan dalam penelitian ini.
6. Orang tua penulis, Drs. Manhal dan Ismarlia Dewi, atas segala do'a dan dukungan yang telah diberikan serta waktu yang diluangkan (untuk Mikail selama pengerjaan skripsi) kepada penulis hingga saat ini.
7. Papa dan Mama Mertua, Drs. H. Djauhari Mattjik dan Hj. Sa'adiyah atas dukungan dan do'a kepada penulis hingga saat ini.
8. Yunan Helmi Mattjik, senior Fiskal'97 dan suami terbaik yang telah berkorban apa pun demi terselesaikannya skripsi ini.
9. Abdurrahman Mikail Mattjik, bayi 14 bulan ibu yang soleh dan cerdas yang sudah menjadi motivator ulung untuk ibu dalam segala kondisi.
10. Dicky Fadillah atas sejumlah data sekunder yang diberikan selama penulisan sebagai pendukung penelitian ini.
11. Aditya, Indah, dan Rizky, atas pengertiannya untuk membantu kakak dalam segala kondisi selama penulisan.

12. Ka'Syamsul, Ce'im, Ce'Nin, Ce'Mus, Ka'Kamal, Ka'Hadi, dan Ce'iis, kakak-kakak ipar penulis yang telah mendukung penulis dalam segala kondisi.
13. Rekan-rekan penulis selama menempuh studi di Program Studi Ilmu Administrasi Negara: Eva, Ghozali, Didik, Bayu, Indah, Asep, Ipon, Iqbal, dan lain-lain.
14. Rekan-rekan satu angkatan Ilmu Administrasi angkatan 2004 atas tukar pikiran yang dilakukan bersama penulis selama ini.
15. Pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, namun turut berkontribusi dalam penyelesaian penelitian ini.

Sebagai hasil penelitian, skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan. Apapun keterbatasan yang menjadikannya tidak sempurna adalah murni dari diri penulis. Sehingga masukan, saran, dan kritik dari para pembaca terhadap penelitian penulis terima dengan tangan terbuka. Atas segala bantuan dan dukungan selama penulisan, penulis ucapkan terima kasih.

Depok, 9 Desember 2008

Penulis

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

---

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

Nama : EKA MARLIANA PUTRI  
NPM : 0904090131  
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

**“Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Utama Universitas Indonesia Depok Dengan Sampel Nasabah Mahasiswa Administrasi Program Sarjana Reguler 2005 FISIP UI ”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan 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 : 22 Desember 2008  
Yang menyatakan

(EKA MARLIANA PUTRI)



## DAFTAR ISI

	halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI .....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	viii
ABSTRAK .....	ix
DAFTAR ISI .....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xv
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Signifikansi Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB 2 KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN ..</b>	<b>10</b>
2.1 Tinjauan Pustaka .....	10
2.2 Kerangka Teoritis .....	14
2.2.1 Konsep Kinerja dan Pengukuran Kinerja .....	14
2.2.2 Pengukuran Kinerja Organisasi dengan <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.3 Model Analisis .....	28
2.4 Hipotesis .....	29
2.5 Operasionalisasi Konsep .....	30
2.6 Metode Penelitian .....	36
2.6.1 Pendekatan Penelitian .....	36
2.6.2 Jenis/Tipe Penelitian .....	37
2.6.3 Teknik Pengumpulan Data, Penentuan Populasi dan Sampel, Teknik Penarikan Sampel, Serta Teknik Analisis Data .....	38
2.6.3.1 Perspektif Finansial .....	38
2.6.3.2 Perspektif Pelanggan .....	39
2.6.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal .....	40
2.6.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	40
2.6.4 Keterbatasan Penelitian .....	41
<b>BAB 3 GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>42</b>
3.1 Sejarah dan Perkembangan Bank BNI .....	43
3.2 Visi dan Misi Bank BNI .....	45
3.3 Modernisasi Teknologi Bank BNI .....	46
3.4 Produk dan Jasa Bank BNI .....	47
3.5 Bank BNI Kantor Cabang Utama BNI UI Depok .....	49

<b>BAB 4 PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN .....</b>	<b>53</b>
4.1 Deskripsi Identitas Responden .....	53
4.1.1 Data Responden Pegawai .....	53
4.1.2 Data Responden Nasabah .....	54
4.2 Kinerja Perspektif Finansial BNI .....	58
4.3 Kinerja Perspektif Pelanggan BNI UI Depok .....	60
4.4 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal BNI .....	79
4.5 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	83
4.6 Keseimbangan <i>Balanced Scorecard</i> BNI UI Depok .....	98
<b>BAB 5 PENUTUP .....</b>	<b>105</b>
5.1 Simpulan .....	105
5.2 Saran .....	106
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>111</b>
<b>LAMPIRAN</b>	
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b>	



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah BUMN di Indonesia .....	5
Tabel 2.1 Operasionalisasi Konsep .....	32
Tabel 4.1 Usia Responden Pegawai BNI UI Depok .....	56
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden Pegawai BNI UI Depok .....	56
Tabel 4.3 Masa Kerja Responden Pegawai BNI UI Depok .....	57
Tabel 4.4 Usia Responden Nasabah BNI UI Depok .....	57
Tabel 4.5 Jenis Kelamin Responden Nasabah BNI UI Depok .....	58
Tabel 4.6 Lama Menjadi Nasabah BNI .....	58
Tabel 4.7 Jenis Rekening BNI yang Dimiliki Responden Nasabah .....	58
Tabel 4.8 Jumlah Kunjungan ke Kantor BNI UI Depok Selama Menjadi Mahasiswa UI .....	56
Tabel 4.9 Tujuan Kunjungan ke Kantor BNI UI Depok Selama Menjadi Mahasiswa .....	60
Tabel 4.10 Rasio CAR BNI .....	62
Tabel 4.11 Rasio NPL Net BNI .....	62
Tabel 4.12 Tingkat Kepuasan Nasabah Berdasarkan Nilai Kesenjangan Terhadap Layanan Perbankan BNI UI Depok .....	83
Tabel 4.13 Jumlah Inovasi Layanan dan Pengembangan Produk BNI Triwulanan III Periode 2007 – 2008 .....	84
Tabel 4.14 Saran Pegawai yang Diberikan Pegawai Kepada Manajemen .....	99
Tabel 4.15 Pengetahuan Pegawai Akan Visi dan Misi Perusahaan .....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Pemetaan Strategi ( <i>Strategy Map</i> ) .....	19
Gambar 2.2 Model Analisis Penelitian .....	29
Gambar 4.1 Grafik Kenyataan Mengenai Kebersihan Kantor BNI UI Depok ...	64
Gambar 4.2 Grafik Kenyataan Mengenai Ruang Tunggu BNI UI Depok .....	65
Gambar 4.3 Grafik Kenyataan Mengenai Kerapian Penampilan Petugas <i>Teller</i> , <i>Customer Service</i> , serta Satpam Dengan Pemakaian Seragam dan Tanda Pengenal Pegawai di Kantor BNI UI Depok .....	66
Gambar 4.4 Grafik Mengenai <i>Tangibility</i> .....	68
Gambar 4.5 Grafik Kenyataan Mengenai Keramahan Petugas <i>Teller</i> , <i>Customer</i> <i>Service</i> , serta Satpam di BNI UI Depok dalam Melayani Nasabah ....	69
Gambar 4.6 Grafik Kenyataan Mengenai Kepedulian Petugas <i>Teller</i> , <i>Customer</i> <i>Service</i> , serta Satpam di BNI UI Depok dalam Melayani Nasabah ....	72
Gambar 4.7 Grafik Mengenai <i>Empathy</i> .....	73
Gambar 4.8 Grafik Kenyataan Mengenai Petugas <i>Teller</i> BNI UI Depok dalam Melayani Transaksi Perbankan Bagi Nasabah .....	74
Gambar 4.9 Grafik Kenyataan Mengenai Keberadaan Prosedur Pelayanan Perbankan Bagi Nasabah di BNI UI Depok .....	76
Gambar 4.10 Grafik Mengenai <i>Reponsiveness</i> .....	77
Gambar 4.11 Grafik Kenyataan Mengenai Kenyamanan Layanan Perbankan yang Diberikan BNI UI Kepada Nasabah .....	78
Gambar 4.12 Grafik Kenyataan Mengenai Besarnya Biaya Administrasi yang Dipungut Oleh BNI Setiap Bulannya .....	79
Gambar 4.13 Grafik Mengenai <i>Reliability</i> .....	80
Gambar 4.14 Grafik Kenyataan Mengenai Kemampuan Petugas <i>Teller</i> dan <i>Customer Service</i> BNI UI Depok dalam Melayani Nasabah .....	81
Gambar 4.15 Grafik Mengenai <i>Assurance</i> .....	82
Gambar 4.16 Grafik Kenyataan Mengenai Selalu Sibuk Sepanjang Waktu .....	86
Gambar 4.17 Grafik Kenyataan Mengenai Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan .....	87
Gambar 4.18 Grafik Kenyataan Mengenai Kesempatan Melakukan Pekerjaan Sesuai Kemampuan yang Dimiliki .....	88
Gambar 4.19 Grafik Tingkat Kepuasan Terhadap Pekerjaan .....	89
Gambar 4.20 Grafik Kenyataan Mengenai Gaji yang Diterima Sesuai dengan Beban Kerja yang Dilakukan .....	90
Gambar 4.21 Grafik Kenyataan Mengenai Kesempatan Berkembang Sesuai Dengan Jenjang Karir Pekerjaan .....	91
Gambar 4.22 Grafik Tingkat Kepuasan Terhadap Gaji dan Promosi .....	92
Gambar 4.23 Grafik Kenyataan Mengenai Hubungan Sesama Rekan Kerja ...	93
Gambar 4.24 Grafik Kenyataan Mengenai Kondisi Kerja (Kenyamanan dan Fasilitas Kerja) .....	93
Gambar 4.25 Grafik Tingkat Kepuasan Terhadap Lingkungan Kerja .....	94
Gambar 4.26 Grafik Kenyataan Mengenai Cara Pimpinan Menangani Bawahan	95
Gambar 4.27 Grafik Tingkat Kepuasan Pegawai Terhadap Atasan .....	96
Gambar 4.28 Grafik Tingkat Ketersediaan Informasi yang Berhubungan Dengan Pekerjaan .....	97
Gambar 4.29 Grafik Waktu yang Dibutuhkan Mendapatkan Informasi .....	98

Gambar 4.30 Grafik Tingkat Kemampuan Sistem Informasi .....	98
Gambar 4.31 Grafik Perbandingan Rasio CAR BNI Periode 2007-2008 .....	99
Gambar 4.32 Grafik Perbandingan Rasio NPL Net BNI Periode 2007-2008 ...	99
Gambar 4.33 Keseimbangan <i>Balanced Scorecard</i> Pada BNI UI Depok .....	104



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Pertanyaan Mendalam dengan Manajemen BNI UI Depok
- Lampiran 2 Transkrip Wawancara Mendalam dengan Manajemen BNI UI Depok
- Lampiran 3 Kuesioner Nasabah BNI UI
- Lampiran 4 Kuesioner Pegawai BNI UI
- Lampiran 5 Tabulasi Responden Nasabah
- Lampiran 6 Tabulasi Responden Pegawai

