

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK DENGAN MENGGUNAKAN  
METODE *BALANCED SCORECARD* PERIODE 2017-2021**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar  
Sarjana Manajemen**



**OLEH**

**NURYANI M. KARIM**

**NIM : 32119053**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDIRA  
KUPANG  
2023**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**ANALISIS KINERJA MANAJEMEN PT. BANK RAKYAT  
INDONESIA (PERSERO) TBK DENGAN  
MENGUNAKAN METODE  
BALANCED SCORECARD  
PERIODE 2017-2021**

Yang diajukan oleh :

Nama : Nuryani M. Karim

NIM : 32119053

Program Studi : Manajemen

Kosentrasi : Manajemen Keuangan

Skripsi ini telah disetujui oleh Tim Pembimbing Dan Diuji Difakultas  
Ekonomika dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Katolik  
Widya Mandira Kupang

Pembimbing I

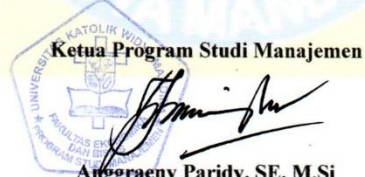
Pembimbing II



**Dr. Stanis Man, SE, M.Si**  
NIDN : 08 181161 01



**Maria B. M. G. Wutun, SE, MM**  
NIDN: 08 030983 02



**Ketua Program Studi Manajemen**

**Anggraeny Paridy, SE, M.Si**  
NIDN : 00 110365 01




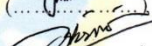

## LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi ini telah diterima baik oleh Panitia Ujian Skripsi  
Pada Program Studi Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,  
Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Yang diselenggarakan pada:

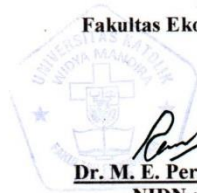
Hari/ Tanggal : Sabtu, 10 Juni 2023  
Jam : 11.00 – 13.00  
Tempat : Ruang Kuliah Magister Manajemen  
Atas Nama : Nuryani M. Karim  
Nomor Registrasi : 32119053  
Dinyatakan : **EULUS**

### PANITIA PENGUJI SKRIPSI

1. Ketua : Dr. Stanis Man, SE, M.Si 
2. Sekretaris : Maria B. M. G. Wutun, SE, MM 
3. Penguji I : Dr. Henny A. Manafe, SE, MM 
4. Penguji II : Selfiana Goetha, SE, MM 
5. Penguji III : Dr. Stanis Man, SE, M.Si 

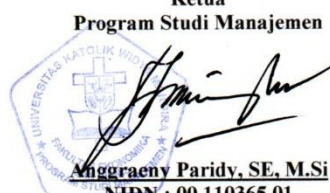
### MENGETAHUI

Dekan  
Fakultas Ekonomika dan Bisnis



**Dr. M. E. Perseveranda, SE, M.Si**  
NIDN : 08 190667 03

Ketua  
Program Studi Manajemen



**Anggraeny Paridy, SE, M.Si**  
NIDN : 00 110365 01

## **MOTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTO**

**“Karena salah satu pemandangan paling puitis adalah melihat seseorang, dan takut-takutnya dan penderitaannya, dan tubuhnya yang gemetar, melangkahkannya keimanannya untuk mengambil sikap, pergi dari hal-hal yang memaku dan mengikat kehormatannya dan haknya sendiri untuk tumbuh.”**

### **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

Orang tua tercinta yang paling berharga dalam hidup penulis, Bapak Karim Bunga Tokan dan Ibu Siti Maryam Berek Keda, yang bersusah payah membiayai penulis, mendoakan penulis yang terbaik hingga mendapatkan gelar sarjana. Hidup menjadi begitu mudah dan lancar ketika kita memiliki orang tua yang lebih memahami kita daripada diri kita sendiri. Terimakasih bapa terimakasih mama telah menjadi orang tua yang sempurna.

Kupang, 14 Juli 2023

(Nuryani M. Karim)

## KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Analisis Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Periode 2017-2021”** ini dengan baik dan tepat pada waktunya. Adapun tujuan dari penulis ini adalah untuk memenuhi syarat memperoleh gelar sarjana Strata-1 pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

Sehubungan dengan selesainya penulisan skripsi ini adalah berkat bimbingan dan dukungan semangat dari semua pihak. Maka dari itu, sudah sepatutnya penulis mengucapkan terimakasih kepada :

1. Pater Dr. Philipus Tule, SVD selaku Rektor Universitas Katolik Widya Mandira Kupang yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas untuk dapat menyelesaikan pendidikan di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.
2. Ibu Dr. Maria Emerensiana Perseveranda, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Br. Salomon Leki, SVD., SE., M.Ec.Dev selaku wakil Dekan I dan Ibu Rere Paulina Bibiana, SE, M.Si selaku wakil Dekan II yang telah membimbing dan memberikan perhatian, dukungan, serta pelayanan administrasi akademik selama penulis kuliah di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Katolik Widya Mandira Kupang.

3. Ibu Anggraeny Paridy, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Manajemen yang telah memberikan kesempatan, pelayanan administrasi akademik selama mengikuti kuliah, meluangkan waktu, dan tenaga yang sangat membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Maria B. M. G. Wutun SE, MM selaku Sekretaris Program Studi Manajemen dan Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan serta bimbingan selama mengikuti perkuliahan baik di dalam kelas maupun di luar kelas.
5. Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran sejak awal hingga skripsi ini selesai.
6. Ibu Angelina Penun, SH selaku Kepala Tata Usaha dan seluruh staf Tata Usaha Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah memberikan bantuan selama perkuliahan dan dalam segala urusan administrasi.
7. Ibu Dr. Henny A. Manafe, SE, MM selaku Penguji I yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Ibu Selfiana Goetha, SE, MM selaku Penguji II yang telah meluangkan waktu dan tenaga untuk membimbing penulis hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang telah sabar dan ikhlas dalam mendidik dan memberikan ilmunya kepada penulis,
10. Bapak Karim Bunga Tokan dan Ibu Siti Maryam Berek Keda selaku orang tua penulis yang selalu menjadi inspirasi dan mendampingi penulis melalui

doa-doanya. Yang merawat dan membesarkan penulis dengan penuh kasih sayang, serta selalu mendukung penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

11. Kaka Shardin Molan Tokan, Kaka Abdul Asis Ola Rea, dan Kaka Jumiati Lelu Sanga selaku saudara kandung penulis yang selalu menjadi inspirasi dan selalu memberikan support kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Kakek dan Nenek tercinta yang selalu mendoakan cucunya.
13. Monalisa Pareira, Noviana Mendonca, Deny Tali, dan Natasya Awa selaku teman baik penulis selama masa perkuliahan yang selalu memberikan support kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Teman-teman KKN yang selalu memberikan kebahagiaan kepada penulis

Akhir kata. Dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati, saya mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Semoga segala bentuk bantuan yang telah diberikan mendapat pahala yang berlipat dari Allah SWT.

Kupang, Juni 2023

(Nuryani M. Karim)

## ABSTRAK

Nuryani M. Karim (32119053) dengan judul penelitian “Analisis Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard* periode 2017-2021”. Dibawah bimbingan Bapak Dr. Stanis Man, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Maria B. M. G. Wutun, SE, MM selaku pembimbing II.

Rumusan masalah dari penelitian ini yakni : bagaimana hasil penilaian Kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif, sumber data yang digunakan yaitu data sekunder, teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik dokumentasi dan teknik kepustakaan, dan jenis penelitian yang digunakan adalah *balanced Scorecard*.

Hasil analisis *balanced scorecard* diketahui bahwa PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif keuangan yang didapat dari *Return On Asset* nilainya dibawah standar industri ROA dan *Return On Equity* nilainya diatas standar industri ROE. Perspektif pelanggan berdasarkan retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan menunjukan hasil kinerja yang tidak baik. Perspektif proses bisnis internal berdasarkan *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) menunjukan hasil kinerja yang cukup baik dan berdasarkan tingkat pertumbuhan inovasi menunjukan hasil kinerja yang sangat baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan produktivitas karyawan menunjukan hasil kinerja yang cukup baik dan berdasarkan retensi pelanggan menunjukan hasil kinerja yang tidak baik.

Berdasarkan hasil tersebut disarankan kepada pihak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk untuk meningkatkan lagi pengelolaan hartanya agar dapat meningkatkan laba perusahaan. perusahaan hendaknya meningkatkan kinerja dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dipertahankan.

**Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>8</b>
2.1 Manajemen Keuangan.....	8
2.2 Laporan Keuangan .....	10
2.3 Kinerja.....	13
2.4 <i>Balanced Scorecard</i> .....	17
2.5 Penelitian Terdahulu .....	31
2.6 Kerangka Berpikir .....	36

<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>39</b>
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	39
3.2 Jenis Data .....	39
3.3 Teknik Pengumpulan Data .....	40
3.4 Definisi Operasional .....	40
3.5 Metode Analisis Data .....	41
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
4.1 Hasil Penelitian .....	44
4.2 Analisis Data dan Pembahasan .....	60
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>84</b>
5.1 Kesimpulan .....	84
5.2 Saran .....	87
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>88</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>92</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data <i>Net Income, Operating Profit</i> , Kas Bersih dari Kegiatan Operasi Tahun 2017-2021 .....	4
Tabel 3.1 Penentuan <i>Score Balanced Scorecard</i> .....	43
Tabel 4.1 Data Laba Bersih setelah pajak, Total Aset, Total Equity tahun 2017-2021 .....	60
Tabel 4.2 <i>Return On Asset</i> .....	61
Tabel 4.3 <i>Scorecard Return On Asset</i> .....	62
Tabel 4.4 <i>Return On Equity</i> .....	63
Tabel 4.5 <i>Scorecard Return On Equity</i> .....	64
Tabel 4.6 Data total nasabah, total nasabah tahun sebelumnya, laba bersih, dan jumlah keluhan nasabah tahun 2017-2021 .....	65
Tabel 4.7 Retensi Pelanggan .....	66
Tabel 4.8 <i>Scorecard</i> Retensi Pelanggan .....	67
Tabel 4.9 Profitabilitas Pelanggan .....	68
Tabel 4.10 <i>Scorecard</i> Profitabilitas Pelanggan .....	68
Tabel 4.11 Kepuasan Pelanggan .....	70
Tabel 4.12 <i>Scorecard</i> Kepuasan Pelanggan .....	70
Tabel 4.13 Data total pendapatan, Biaya Administrasi, Jumlah Produk, dan Jumlah produk baru tahun 2017-2021 .....	71
Tabel 4.14 AETR .....	72
Tabel 4.15 <i>Scorecard</i> AETR .....	73
Tabel 4.16 Tingkat Pertumbuhan Inovasi .....	74
Tabel 4.17 <i>Scorecard</i> Tingkat Pertumbuhan Inovasi .....	75
Tabel 4.18 Data Laba Bersih Sebelum Pajak, Jumlah Karyawan, dan Jumlah Karyawan yang keluar .....	75
Tabel 4.19 Produktivitas Karyawan .....	76
Tabel 4.20 <i>Scorecard</i> Produktivitas Karyawan .....	77
Tabel 4.21 Retensi Karyawan .....	78
Tabel 4.22 <i>Scorecard</i> Retensi Karyawan .....	79
Tabel 5.1 Total <i>Score Balanced Scorecard</i> .....	86

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan – Ukuran Umum.....	24
Gambar 2.2 Model Generik dari Proporsi Nilai Pelanggan .....	24
Gambar 2.3 Perspektif Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik .....	27
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran .....	38
Gambar 4.1 Struktur Organisasi .....	46

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Surat Penelitian

Lampiran 2 Laporan Keuangan tahun 2016-2018

Lampiran 3 Laporan Keuangan tahun 2019-2020

Lampiran 4 Laporan Keuangan tahun 2020-2021

Lampiran 5 Laporan Keuangan tahun 2017-2019

Lampiran 6 Laporan Keuangan tahun 2020-2021

Lampiran 7 Laporan Keuangan tahun 2017-2019

Lampiran 8 Laporan Keuangan tahun 2020-2021

Lampiran 9 Laporan Keuangan tahun 2016-2018

Lampiran 10 Laporan Keuangan tahun 2018-2019

Lampiran 11 Laporan Keuangan 2020-2021

Lampiran 12 Data Keluhan Nasabah tahun 2017-2019

Lampiran 13 Data Keluhan Nasabah tahun 2019-2021

Lampiran 14 Kuantitas produk/jasa yang dijual tahun 2017-2019

Lampiran 15 Kuantitas produk/jasa yang dijual tahun 2019-2021

Lampiran 16 Tabel perputaran pekerja tahun 2019-2021

Lampiran 17 Tingkat perputaran pekerja 2017-2019

Lampiran 18 Laporan keuangan 2020-2021