

**EVALUASI STRATEGI PENERAPAN TOOLS BALANCE
SCORECARD TERHADAP DIGITAL BANKING DI
PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk
KANTOR PUSAT JAKARTA PUSAT**



Wahyu Morifa Herliana

1740630010

**PROGRAM STUDI PERBANKAN DAN KEUANGAN
FAKULTAS VOKASI
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
2020**

**EVALUASI STRATEGI PENERAPAN TOOLS BALANCE
SCORECARD TERHADAP DIGITAL BANKING DI
PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk
KANTOR PUSAT JAKARTA PUSAT**



Karya Tulis Ilmiah Akhir

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Pendidikan
Program Diploma-III Pada Program Studi Perbankan dan Keuangan**

Wahyu Morifa Herliana

1740630010

**PROGRAM STUDI PERBANKAN DAN KEUANGAN
FAKULTAS VOKASI UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2020**



PERNYATAAN ORISINALITAS

Karya Tulis Akhir Ilmiah ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar

Nama : Wahyu Morifa Herliana

NIM : 1740630010

Tanda Tangan :

Tanggal : 15 Agustus 2020

Jakarta, 15 Agustus 2020



Wahyu Morifa Herliana
1740630010

LEMBAR PERSETUJUAN



KTIA ini diajukan oleh

Nama : Wahyu Morifa Herliana
NIM : 1740630010
Program Studi : Perbankan dan Keuangan
Judul KTIA : Strategi Penerapan Tools Balance Scorecard Terhadap Digital Banking Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Karya Tulis Ilmiah Akhir ini telah memenuhi salah satu syarat mengikuti ujian sidang untuk memperoleh gelar Ahli Madya Bisnis (A.Md.Bns), pada Program Studi Perbankan dan Keuangan, Fakultas Vokasi, Universitas Kristen Indonesia, disetujui pada hari Rabu 29 Juli 2020

Pembimbing

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi
NIP UKI : 171467

Penguji I

Dr. Lis Sintha, S.E., M.M
NIP UKI : 201305

Penguji II

Fery Tobing, S.E., M.M
NIP UKI : 920701

Mengetahui,

Ketua Program Studi

Fery Tobing, S.E., M.M
NIP UKI : 920701

LEMBAR PENGESAHAN



KTIA ini diajukan oleh

Nama : Wahyu Morifa Herliana
NIM : 1740630010
Program Studi : Perbankan dan Keuangan
Judul KTIA : Strategi Penerapan Tools Balance Scorecard Terhadap Digital Banking Di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Penguji dan diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Ahli Madya Bisnis (A.Md.Bns), pada Program Studi Perbankan dan Keuangan, Fakultas Vokasi, Universitas Kristen Indonesia, disetujui pada hari Rabu 29 Juli 2020

Pembimbing

Ir. Yusuf Rombe M. Allo, M.Psi
NIP UKI : 171467

Ketua Program Studi

Fery Tobing, S.E., M.M.
NIP UKI : 920701

Mengetahui,

Dekan Fakultas Vokasi Universitas Kristen Indonesia



Maksimus Bisa, S.K.M., Sst.Ft., M.Fis
NIP UKI : 972438

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus atas kasih dan anugerahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir untuk memperoleh gelar Ahli Madya Perbankan.

Judul tugas akhir ini adalah Strategi Penerapan Tols Balance Scorecard Terhadap Digital Banking di PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Penulis menyadari bahwa penulisan ini tidak akan berjalan dengan baik tanpa dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Dekan Fakultas Vokasi Universitas Kristen Indoensia, **Bapak Maksimus Bisa, SSt.Ft., SKM., M.Fis** untuk kebijaksanaan dan perhatian nya dalam memimpin kami.
2. Kepala Program Studi Perbankan dan Keuangan, **Bapak Fery Tobing, S.E., M.M** atas kebijaksanaan dan pehatian nya dalam memimpin.
3. **Bapak Ir. Yusuf Rombe. M. Allo, M.Psi** sebagai dosen pembimbing penulis selama penyelesaian tugas akhir ini. Untuk ilmu dan semangat yang diberikan kepada penulis.
4. **Bapak Ibu Dosen** penulis, untuk ilmu pengetahuan dan semangat yang diberikan kepada penulis selama kuliah sampai penyelesaian tugas akhir ini.
5. **PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Jakarta Pusat** yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melaksanakan program magang

dan melakukan penelitian kepada internal BNI dalam rangka memenuhi data analisa penulis.

6. **Mas Ahmad Safii, S.T., M.M., CSEP** sebagai mentor magang dan pembimbing tugas akhir untuk ilmu pengetahuan, arahan dan semangat yang diberikan kepada penulis.
7. Keluarga penulis yang tercinta, **Papa, Mama, Bang Natal, Ka Indri, Bang Weber, Bang Aldo** untuk doa dan semangat yang terus diberikan kepada penulis.
8. Sahabat penulis, **Maria Sipahutar, Tasya Butarbutar, Relis Aritonang** untuk doa dan semangat yang diberikan kepada penulis.
9. Sahabat penulis, **Sarah Megawati, Elsa Cindrawati, Tina Parenta, Dewi Resyanti** untuk doa dan semangat yang diberikan kepada penulis.
10. Sahabat penulis, **Mas Akuy, Mas Lambang, Mas Angga, Mba Nova, Ucup, Mas Ahmad** atas semangat yang diberikan kepada penulis.
11. Kakak senior penulis, **Ka Clara, Ka Dea, Ka Anna, Ka Aurel** untuk semangat dan referensi tugas akhir yang diberikan kepada penulis.
12. Seluruh anak-anak Tutotial Etika Kristen dan teman-teman Persekutuan Mahasiswa Kristen, khususnya **Ka Ekarina dan Ka Sherly** atas dukungan dan doa yang diberikan kepada penulis

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan tugas akhir ini, oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dalam menyempurnakan penulis tugas akhir ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat untuk seluruh mahasiswa Fakultas Vokasi Prodi Perbankan dan Keuangan Universitas Kristen Indonesia sebagai referensi karya tulis maupun yang tertarik dengan isi materi mengenai Strategi *Balance Scorecard*.

Jakarta, 29 Juli 2020

Penulis

Wahyu Morifa Herliana

HALAMAN PERNYATAAN
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA
TUGAS ILMIAH AKHIR UNTUK
KEPENTINGAN AKADEMI

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

Nama : Wahyu Morifa Herliana

NIM : 1740630010

Program Studi : Perbankan dan Keuangan

Jenis karya : Karya Tugas Ilmiah Akhir

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

**EVALUASI STRATEGI PENERAPAN TOOLS BALANCE
SCORECARD TERHADAP DIGITAL BANKING DI
PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk
KANTOR PUSAT JAKARTA PUSAT**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Kristen Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/memformatkan, 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.

Di buat di : Jakarta

Pada tanggal : 15 Agustus 2020

Yang menyatakan



(Wahyu Morifa Herliana)

ABSTRAK

Fakultas Vokasi
Universitas Kristen Indonesia

Program Studi Perbankan dan

Keuangan Nama, Wahyu Morifa Herliana. NIM, 1740630010. Judul, STRATEGI PENERAPAN *TOOLS BALANCE SCORECARD* TERHADAP *DIGITAL BANKING* DI PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk 84 Halaman + 4 Buku + 1 Jurnal + 10 Artikel + Dosen Pembimbing Ir. Yusuf Rombe. M. Allo, M. Psi

Strategi *balance scorecard* atau *Balance Scorecard Strategic* merupakan suatu metode yang digunakan oleh para internal di beberapa perusahaan dalam mengembangkan bisnisnya. Demikian juga dengan bisnis perbankan yang terus melakukan inovasi untuk meningkatkan komponen – komponen penting di dalamnya. Sesuai dengan manfaatnya, strategi *balance scorecard* dengan keempat perspektifnya sangat menolong institusi perbankan dalam memperbaiki kinerja untuk mencapai perbankan yang digital yang bertujuan untuk meningkatkan rasio keuangan, kepuasan nasabah, kepuasan kinerja internal serta pertumbuhan pembelajaran di dalam nya.

PT. Bank Negara Indonesia Jakarta Pusat sudah mengimplementasikan digital banking terhitung 2 (dua) tahun terakhir. Terlihat dari laporan tahunan dan analisis internal, Bank BNI telah mencapai target kinerja yang baik. Akan tetapi, tidak dipungkiri bahwa ada beberapa hal yang perlu diperhatikan lebih serius terkait implementasi digital banking seperti IT system dan budaya kerja yang lebih *agile* guna mencapai tagline “*BNlituDigital*” dan hal ini dapat ditinjau dengan metode *The Balance Scorecard Perspectives*

Kata kunci : Strategi, *Balance Scorecard*, *Digital Banking*

ABSTRACT

***Faculty of Vocational
Christian University of Indonesia
Banking and Finance Department***

Name, Wahyu Morifa Herliana. ID Student, 1740630010. Title, STRATEGY IMPLEMENTATION TOOLS BALANCE SCORECARD FOR DIGITAL BANKING AT PT. BANK NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk

84 Pages + 4 Books + 1 Journal + 10 Articles + Lecture Adviser Ir. Yusuf Rombe. M. Allo, M. Psi

The Balance scorecard strategy or The Strategic of Balance Scorecard is a method used by the internal company in some companies in developing their business. Similarly, the banking business continues to innovate to improve the components of important components in it. In accordance with its benefits, the Balance scorecard strategy with its four perspectives greatly helps the banking institution to improve the performance to achieve a digital banking aimed at improving the financial ratios, customer satisfaction, internal performance satisfaction and the growth of the learning in it.

PT. Bank Negara Indonesia, central Jakarta has implemented digital banking for the last 2 (two) years. Seen from the annual report and internal analysis, BNI Bank has achieved a good performance target. However, it is not undeniable that there are some things that need to be considered more serious about digital banking implementation such as IT system and more agile work culture to reach the tagline "BNiituDigital" and this can be reviewed by The Balance Scorecard method Perspectives.

Key words : strategy, balance scorecard, digital banking

DAFTAR ISI

COVER.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
PERNYATAAN PUBLIKASI.....	viii
ABSTRAK.....	ix
ABSTRACT.....	x
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Batasan Masalah.....	3
1.3 Rumusan Masalah.....	3
1.4 Tujuan Masalah.....	3
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
1.6 Metode Penelitian.....	5
1.7 Sitematika Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Bank.....	8
2.1.1 Pengertian Bank.....	8
2.1.2 Jenis - Jenis Bank.....	11
2.1.3 Kegiatan Bank.....	13
2.2 Strategi.....	16

2.2.1 Pengertian Strategi.....	16
2.2.2 Strategi Bisnis.....	18
2.2.3 Jenis – Jenis Strategi.....	19
2.2.4 Analisis SWOT.....	21
2.3 Balance Scorecard.....	23
2.3.1 Pengertian Balance Scorecard.....	23
2.3.2 Keunggulan Balance Scorecard.....	25
2.3.3 Perspektif Balance Scorecard.....	27
2.4 Digital Banking.....	32
2.4.1 Pengertian Digital Banking.....	32
2.4.2 Pengembangan Digital Banking BNI.....	33
2.4.3 Produk Digital Banking BNI.....	33
BAB III GAMBARAN UMUM.....	40
3.1 Sejarah PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	40
3.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	42
3.2.1 Visi Perusahaan.....	42
3.2.2 Misi Perusahaan.....	42
3.3 Struktur Organisasi.....	43
3.4 Kegiatan Operasional Perusahaan.....	45
3.4.1 Menghimpun dana (funding).....	45
3.4.2 Menyalurkan dana (lending).....	49
3.4.3 Pelayanan lainnya.....	51
3.5 Kebijakan Perusahaan.....	53
3.6 Metode Penelitian.....	55
3.7 Teknik Analisa Data.....	56
BAB IV PEMBAHASAN.....	57
4.1 Analisis implementasi BNI digital banking.....	57
4.1.1 Hasil Kuesioner.....	58

4.2 Strategi implementasi BNI digital banking.....	60
4.3 Penerapan analisis SWOT.....	62
4.4 Penerapan Balance Scorecard.....	66
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	71
5.1 Kesimpulan.....	71
5.2 Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	73
DAFTAR LAMPIRAN.....	

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 : Sumber Unit Responden.....	58
Tabel 4.1 : Lama Bekerja Responden.....	58
Tabel 4.1 : Pendidikan Terakhir Responden.....	58
Tabel 4.1 : Jabatan Responden.....	59
Tabel 4.2 : <i>Balance Scorecard Perspectives</i>	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.3 : Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia.....	44
Gambar 3.3 : Struktur Organisasi Divisi Perencanaan Strategis.....	45
Gambar 4.2 : Pertumbuhan transaksi BNI <i>digital banking</i>	62
Gambar 4.2 : <i>Balance Scorecard Mapping</i>	69

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Kuesioner BNI digital banking.....	xvi
Lampiran 2 :Struktur Organisasi PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.....	xvii
Lampiran 3 : Struktur Organisasi Divisi REN BNI.....	xviii
Lampiran 4 : Surat Keterangan Ijin Penelitian Data.....	xix
Lampiran 5 :Daftar Riwayat Hidup.....	xx