

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan semakin pesat saat ini menyebabkan perubahan yang besar dalam hal persaingan strategi antar bank dan hubungan antara perbankan dengan nasabahnya. Berdasarkan data yang diperoleh dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2017 menyatakan bahwa jumlah bank di Indonesia sejumlah 1.734 bank yang terdiri dari 115 bank umum dan 1.619 Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Dilihat dari jumlah penyaluran dana terdapat peningkatan sejumlah Rp 618.553 miliar, sedangkan dari jumlah aset terdapat peningkatan sejumlah Rp 670.279 miliar. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa perbankan di Indonesia memiliki peran penting terhadap pertumbuhan perekonomian di Indonesia. Oleh sebab itu penting bagi perbankan untuk terus meningkatkan kinerja serta perlu dilakukan evaluasi secara berkelanjutan oleh pihak manajemen .

Peran manajemen yang baik sangat di perlukan dalam perbankan tersebut untuk merancang strategi yang dibutuhkan dalam kemajuan perbankan di masa mendatang. Mengingat tujuan utama perbankan adalah memberikan pelayanan jasa sebaik-baiknya kepada masyarakat. Masyarakat bebas untuk memilih bank yang mampu memberi pelayanan yang memuaskan bagi mereka. Kebutuhan masyarakat akan keberadaan bank sebagai penyedia dana sangat berarti bagi masyarakat karena dapat membantu dalam mendapatkan modal usaha. kepercayaan masyarakat terhadap dunia

perbankan semakin lama semakin meningkat yang terlihat dari meningkatnya dana yang ditanamkan masyarakat di bank.

Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan bisnisnya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya perbaikan dimasa mendatang.

Pengukuran itu penting, jika anda tidak dapat mengukurnya, anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar perusahaan. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Sayangnya, banyak perusahaan yang mencanangkan strategi tentang hubungan dengan pelanggan, kompetensi utama, dan kapabilitas perusahaan ketika proses memotivasi dan mengukur kinerja masih dilaksanakan dengan menggunakan berbagai ukuran finansial. Salah satu alat yang dapat digunakan sebagai pengukur kinerja yang menilai dari sisi finansial dan non finansial yaitu

balanced scorecard. *Balanced scorecard* tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses bisnis internal, kinerja karyawan, dan sistem dengan keberhasilan finansial jangka panjang, (S.kaplan & P.Norton, 2014, p. 19).

Balance scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Menurut (Mulyadi, 2014, p. 3) *balanced scorecard* adalah sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kata “*balanced*” dalam *balanced scorecard* berarti bahwa dalam pengukuran kinerja harus terdapat keseimbangan antara ukuran keuangan dan non keuangan (ukuran operasional).

Balanced scorecard merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif dimasa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan

secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran kinerja jangka panjang.

Pada tahun 2004, banyak perusahaan perbankan yang menerapkan *balanced scorecard* sebagai kerangka berpikir strategik dalam penyusunan peta strategi (*Strategy map*) dimana strategi map itu terdiri dari empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan, yang semuanya memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak.

Balanced scorecard menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *Return On Capital Employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomi (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya mungkin pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi

yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, pangsa pasar di segmen sasaran, dan berbagai ukuran tertentu yang menjelaskan tentang proposisi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan segmen pasar sasaran.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk (1) memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan (2) memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard*. Pendekatan tradisional perusahaan memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan alat ukur yang berdasar kepada mutu dan waktu. Tetapi semua ukuran itu masih berfokus pada peningkatan proses bisnis saat ini. Pendekatan *balanced scorecard* pada umumnya akan mengidentifikasi proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan datang dari manusia, sistem, dan prosedur

perusahaan. Tujuan finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal di *balanced scorecard* biasanya akan memperlihatkan adanya kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, sistem dan prosedur saat ini dengan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan. Berbagai tujuan ini dijabarkan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *balanced scorecard*.

Penerapan *balanced scorecard* dapat dilakukan pada semua bank, baik di Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Bank Milik Swasta, Bank Milik Daerah maupun Bank Perkreditan Rakyat. Tidak hanya disektor perbankan tetapi bisa juga dilakukan disektor lain, seperti sektor manufaktur, perdagangan, dan sektor lainnya. Dalam melakukan penerapan *balanced scorecard* tentunya manajemen memiliki beberapa pertimbangan sebelum mengambil keputusan terhadap faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*.

Dalam melakukan pertimbangan untuk menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah alat pengukuran, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi manajemen untuk menggunakannya pada organisasi. Faktor-faktor tersebut seperti budaya organisasi, keterlibatan manajemen, dan partisipasi karyawan (Misawo, 2016), selain itu ada banyak faktor lain yang dapat digunakan dalam penelitian terhadap penerapan *balanced scorecard* seperti orientasi hasil, orientasi tim, inovasi, misi, perhatian terhadap detail (Rababah & Bataineh, 2016) Dalam

menentukan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat perencanaan strategi dan evaluasi kinerja, setiap peneliti dapat menentukan faktor-faktor yang berpengaruh sangat besar dalam sebuah organisasi pada berbagai sektor yang berbeda. Keberagaman faktor-faktor penentu implementasi *balanced scorecard* dikarenakan banyaknya hal-hal yang menjadi dasar bagi manajemen untuk menerapkan *balanced scorecard* yang menyesuaikan dengan masing-masing organisasi dan tentunya faktor-faktor tersebut sangat beragam sehingga antara organisasi satu dan yang lainnya dapat berbeda.

(Oluoch, 2014) menerangkan bahwa, Partisipasi seorang bawahan (karyawan) merupakan hal yang sulit terhadap peningkatan aspek administrasi bakat organisasi. Ini berasal dari pemikiran seperti pemenuhan kerja, tugas perwakilan dan perilaku kewarganegaraan yang otoriter. Sebagaimana diperlukan, jika para wakil tidak dihadiri dengan cara yang sesuai, mereka mungkin lalai untuk berhubungan dengan pekerjaan karena kesalahan semacam itu. Hal ini dibayangkan sebagai koneksi yang optimis dan keinginan untuk menerapkan sinergi untuk pencapaian asosiasi, merasa senang menjadi seorang individu dari asosiasi itu dan mengakui dirinya dengan itu secara proaktif mencari peluang untuk menyumbangkan cita-cita yang ideal dan akan menempuh jarak tambahan untuk melewati kontrak bisnis (Solomon & Sridevi, 2016) The Gallup Organization menganjurkan pemeriksaan terhadap bawahan yang bekerja di organisasi tertentu. Temuan eksplorasi menunjukkan bahwa partisipasi pekerja yang terhubung dengan perwakilan lebih menguntungkan, produktif, terikat

dengan klien, lebih aman, dan setia kepada asosiasi (Dholakia & Sonenshein, 2012)

Pengertian pelayanan pelanggan adalah segala bentuk kegiatan yang dilakukan dengan tujuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui pelayanan yang diberikan oleh seseorang atau perusahaan kepada pelanggannya dalam menyelesaikan masalah dengan memuaskan. Pelayanan adalah suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antar seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik dan menyediakan kepuasan pelanggan (Sinambela, 2011, p. 5)

Berdasarkan penelitian di lembaga publik Kenya, faktor-faktor yang berhubungan dengan ketersediaan keuangan untuk memastikan efektivitas penerapan *balanced scorecard* dalam sebuah organisasi yang mana di uji untuk melihat sejauh mana kesuksesan mereka dan atau kelemahan-kelemahannya. Dari hasil ketersediaan sumber daya keuangan dan penggunaannya, menunjukkan bahwa terdapat hambatan keuangan untuk memenuhi kewajiban departemen yang menghalangi penerapan *balanced scorecard*. Anggaran departemen banyak ditemui ketidakcukupan karena hanya 23% karyawan yang setuju dan sangat setuju bahwa anggaran saat ini cukup untuk memenuhi target departemen. Kemampuan mengakses sumber daya juga ditemui permasalahan dimana hanya 44% karyawan yang secara mudah dapat mengakses sumber daya yang dialokasikan pada departemen mereka. Hal tersebut menunjukkan bahwa faktor ketersediaan sumber daya keuangan menjadi sangat penting bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Penelitian pertama dilakukan oleh (Misawo, 2016) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi *balanced scorecard* pada sektor asuransi di Kenya, memperlihatkan bahwa hasil pengukuran untuk budaya organisasi terdapat hubungan signifikan positif antara budaya organisasi dan jenis pertumbuhan strategi yang dirumuskan dan diimplementasikan oleh organisasi, hasil keterlibatan manajemen terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, dan partisipasi karyawan juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*. Selanjutnya penelitian (Rababah & Bataineh, 2016) dengan judul faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan *balanced scorecard*, memperlihatkan bahwa pengukuran untuk budaya organisasi terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, hasil keterlibatan manajemen terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*, dan partisipasi karyawan juga terdapat hubungan signifikan positif dalam penggunaan *balanced scorecard*.

PT. BPR Sejahtera Batam merupakan salah satu bank perkreditan rakyat yang saat ini memiliki 5(lima) kantor yang terdiri dari 1(satu) kantor pusat dan 4 (empat) kantor cabang di Batam. Saat ini PT. BPR Sejahtera Batam sedang mengalami perkembangan yang cukup baik dan berupaya untuk terus tumbuh dan berkembang dengan target untuk menjadi salah satu bank BPR terbaik dan terbesar di kota Batam. Hal ini tentunya tidak terlepas dari inovasi produk-produk dan jasa perbankan yang disediakan bagi nasabahnya dalam upaya meningkatkan

kenaikan jumlah nasabah dan penyimpanan dana nasabah ke PT. BPR Sejahtera Batam. Selain itu BPR Sejahtera Batam juga terus berupaya dalam meningkatkan penyaluran kredit kepada debitur. Hal ini merupakan suatu tantangan bagi manajemen PT. BPR Sejahtera Batam dalam upaya mencapai target pertumbuhan dan perkembangan aset perusahaan, laba perusahaan, kenaikan modal perusahaan dan sebagainya. Untuk mencapai sasaran atau target manajemen PT. BPR Sejahtera Batam setiap tahunnya maka perlu suatu alat ukur yang dapat mengukur kinerja perusahaan baik dari sisi finansial maupun non finansial yaitu *balanced scorecard*. Dalam penggunaan *balanced scorecard*, maka perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa faktor seperti faktor pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk meneliti dengan judul **Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penerapan *Balanced Scorecard*: Studi Kasus pada PT BPR Sejahtera Batam**. Pemilihan judul tersebut dikarenakan peneliti ingin mengetahui seberapa besar pengaruh faktor pelayanan pelanggan, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan dapat mempengaruhi keputusan perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard*.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, adapun masalah yang dapat diidentifikasi adalah sebagai berikut :

1. Pentingnya pengaruh faktor pelayanan pelanggan bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.
2. Pentingnya pengaruh faktor partisipasi karyawan bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.
3. Pentingnya pengaruh faktor sumber daya keuangan bagi organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard*.

1.3. Batasan Masalah

Supaya penelitian ini lebih fokus dan terarah, maka penulis membatasi permasalahan yang akan dibahas pada :

1. Penelitian hanya dilakukan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Sejahtera Batam.
2. Responden penelitian adalah karyawan bank PT BPR Sejahtera Batam.
3. Variabel yang akan diteliti ialah customer service, partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan *balanced scorecard*.

1.4. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana faktor pelayanan pelanggan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?
2. Bagaimana faktor partisipasi karyawan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?

3. Bagaimana faktor sumber daya keuangan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?
4. Bagaimana faktor pelayanan pelanggan , partisipasi karyawan dan sumber daya keuangan berpengaruh terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam?

1.5. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor pelayanan pelanggan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor partisipasi karyawan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor sumber daya keuangan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.
4. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh faktor pelayanan pelanggan , partisipasi karyawan , dan sumber daya keuangan terhadap penerapan *balanced scorecard* di BPR Sejahtera Batam.

1.6. Manfaat Penelitian

1.6.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan: Sebagai bahan evaluasi bagi manajemen PT BPR Sejahtera Batam untuk menilai kinerja perusahaan.

2. Bagi karyawan PT BPR Sejahtera Batam : dengan *balance scorecard* dapat melihat sendiri kinerja per individu apakah telah memberikan kontribusi positif atau negatif bagi perusahaan.
3. Bagi mahasiswa : Sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang memiliki kesamaan lingkup penelitian dan variabel dalam penelitian mahasiswa tersebut.

1.6.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.
2. Bagi perbankan, sebagai pedoman dalam penerapan *balance scorecard* dalam menentukan sistem perencanaan strategi dan melakukan evaluasi kinerja bank dilihat dari sisi keuangan dan non keuangan.
3. Bagi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dapat memberikan saran atau nasehat perbaikan bagi manajemen BPR yang memiliki profit rendah atau buruk untuk segera melakukan perbaikan strategis bisnis, perbaikan manajemen sumber daya manusia, perbaikan layanan nasabah, perbaikan produk bank dan sebagainya.