

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Dalam era globalisasi seperti sekarang ini, pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi baik itu organisasi bisnis maupun pemerintah terus bergerak cepat, pesat dan penuh persaingan khususnya bagi organisasi bisnis. ( Lestari, 2007 : 1)

Persaingan industri perbankan saat ini telah bergeser ke fase kompetisi pelayanan. Dewasa ini fitur produk dan beragam jasa yang ditawarkan bank-bank kian lengkap sehingga kelengkapan fitur dan inovasi produk menjadi hal standar yang dimiliki oleh bank-bank. Hal ini menyebabkan promosi dari segi produk sudah tidak lagi jadi tumpuan untuk memenangkan persaingan.

Dalam kondisi seperti ini hal terakhir yang bisa membuat diferensiasi antara sebuah bank dengan kompetitornya adalah kualitas pelayanan yang diberikan. Pada dasarnya bisnis yang dikelola oleh bank adalah kepercayaan (*trust*) karena bank merupakan institusi yang mengelola keuangan publik. Karena itu bisnis bank tidak cukup hanya mengandalkan gemerlap gerai dan tawaran bunga menarik. Namun lebih dari itu, bank harus dikelola dengan menjunjung tinggi integritas dan mendalami perasaan nasabah. Oleh sebab itu pelayanan prima menjadi harga mati, karena kepercayaan dan kepuasan nasabah terhadap bank berawal dari kesan yang

diterimanya. Dalam industri perbankan, makin tinggi kepuasan yang dirasakan nasabah akan membuat kepercayaan terhadap bank tersebut semakin tinggi.

Berbagai kasus perbankan membuat kepercayaan publik tidak begitu mudah didapat. Tahun 2009 diwarnai kasus jatuhnya salah satu bank swasta nasional hingga sedikit banyak memberi pengaruh kepada tingkat kepercayaan masyarakat terhadap bank. Bank besar yang menawarkan bunga tinggi ternyata bukan jaminan bahwa ia kuat dan sehat. Disini semakin jelas betapa pentingnya memenangkan kepercayaan publik bagi industri perbankan dan keuangan yang dalam beberapa tahun terakhir telah banyak mengalami tekanan seiring dengan krisis keuangan global.

Perkembangan terkini, hampir semua bank di Indonesia telah sejajar dari segi fasilitas dan fitur. Maka seni persaingannya kini terletak pada pelayanan. Maka dari semua bank nasional, baik itu bank-bank papan atas hingga bank perkreditan rakyat merapatkan barisan untuk menciptakan sebuah *service excellent*. Dalam hal ini peran garis depan (*front liners*), seperti *teller*, *customer service*, operator telepon, hingga petugas satuan pengamanan (satpam) sangat penting.

Penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya, kualitas pelayanan, penyerahan tepat waktu, estetika dan kualitas lainnya yang berkembang terus sehingga dapat menciptakan pelanggan yang loyal. ( Srimindiarti, 2008 : 35). Karena itu dibutuhkan suatu system pengukuran yang komprehensif dalam mengukur agar dapat mengikuti perkembangan pasar.

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan, masih banyak menitikberatkan pada sisi keuangan saja (secara tradisional atau konvensional). Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Dengan demikian pengukuran kinerja yang tidak menitikberatkan pada ukuran keuangan saja sangat dibutuhkan pada saat ini. Salah satu pengukuran yang tidak berpedoman pada ukuran keuangan saja yaitu *Balanced Scorecard*.

Untuk mengatasi masalah tentang kelemahan system pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan dan mengabaikan kinerja non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya, maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *Balanced Scorecard* (BSC). Dengan ditemukannya konsep "*Balance Scorecard*" ini, maka perkembangan akuntansi terasa semakin cepat belakangan ini. Laporan akuntansi yang menggunakan BSC dalam mengukur kinerja perusahaan memakai empat dimensi yang berbeda yang salah satunya dimensi keuangan dan yang tiga lainnya non-keuangan.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan. Pengertian *Balanced Scorecard* sendiri jika diterjemahkan bisa bermakna sebagai rapor kinerja yang seimbang (*Balanced*). *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan/atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. (Kaplan dan Norton, 2000 dalam Mulyadi, 2007)

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan. (Kaplan dan Norton, 2000 dalam Mulyadi, 2006)

Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*, meliputi 4 (empat) perspektif, yaitu : (Kaplan dan Norton, 2000 dalam Mulyadi, 2006)

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*) yang dilihat dari segi laporan keuangan per periode.
2. Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Costumer Perspective*) yang dilihat dari kualitas jasa yang telah diberikan kepada nasabah atau konsumen.

3. Perspektif Efisiensi Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Efficiency*) yang dilihat dari internal perusahaan itu sendiri mengenai hubungan pegawai dengan atasan, dll.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*) yang dilihat dari perkembangan kualitas dan profesionalisme karyawan dengan pelatihan, dll.

Dalam hal ini Bank Riau Kepri yang merupakan jenis usaha yang bergerak dibidang layanan jasa, untuk mengevaluasi kinerja perusahaannya tidak hanya dengan perspektif keuangan saja tetapi juga melibatkan perspektif non keuangan.

Menjadi tuan rumah di negeri sendiri menuntut Bank Riau Kepri untuk terus menempa diri menjadi lebih baik, terus berupaya untuk tumbuh mengikuti perkembangan waktu dengan tetap berpegang pada nilai-nilai dan etika bisnis perbankan yang berlaku, serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan ekonomi masyarakat di daerah secara profesional sehingga dapat memberikan manfaat nyata bagi pembangunan daerah pada umumnya dan para pemangku kepentingan pada khususnya.

Di tengah persaingan dunia perbankan yang ketat dan tuntutan untuk menjadi lembaga mediasi yang optimal, bank ini terus melakukan perubahan dalam berbagai hal mulai dari peningkatan kualitas sumber daya manusia, pengembangan produk, pembenahan organisasi hingga aplikasi teknologi informasi.

Saat ini sistem pengukuran kinerja Bank Riau Kepri ada yang bersifat finansial dan non finansial, namun terlihat adanya ketidakseimbangan dan kesan bias terhadap nilai perusahaan sebenarnya karena Bank Riau Kepri masih memandang

kepada pengukuran finansial dan non finansial sebagai dua hal penting yang tidak punya keterkaitan. (Lestari, 2007 : 10)

Selama ini evaluasi kinerja Bank Riau Kepri belum menyeluruh terhadap seluruh aspek kegiatan bisnis perusahaan dimana evaluasi kinerja dilakukan hanya terhadap kinerja keuangan dan karyawan.

Untuk mengetahui perkembangan profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan pada PT. Bank Riau Kepri dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 1.1**  
**NET PROFIT MARGIN PT. BANK RIAU KEPRI DARI TAHUN 2008-2012**  
**(DALAM RUPIAH).**

<b>Tahun</b>	<b>Laba bersih setelah pajak</b>	<b>Pendapatan</b>	<b>NPM (%)</b>
<b>2009</b>	<b>238.378.558.219</b>	<b>1.228.124.921.124</b>	<b>19.41</b>
<b>2010</b>	<b>327.264.840.943</b>	<b>1.513.722.050.615</b>	<b>21.62</b>
<b>2011</b>	<b>291.287.722.354</b>	<b>1.550.761.016.764</b>	<b>18.78</b>
<b>2012</b>	<b>318.076.160.018</b>	<b>1.739.028.380.587</b>	<b>18.29</b>
<b>2013</b>	<b>418.140.218.274</b>	<b>1.959.591.210.588</b>	<b>21.34</b>

*Sumber* : PT. Bank Riau Kepri (diolah)

Dari tabel 1.1 diatas dapat dilihat bahwa kondisi *Net Profit Margin* pada PT. Bank Riau Kepri dari tahun 2009-2013 mengalami fluktuasi atau tidak stabil. Dimana pada tahun 2010 *Net Profit Margin* pada PT. Bank Riau Kepri mengalami peningkatan sebesar 2.21%. Pada tahun 2011 dan 2012 *Net Profit Margin* pada PT. Bank Riau Kepri mengalami penurunan kembali berturut-turut sebesar 2.84% dan 0.49%. Pada tahun 2013 *Net Profit Margin* pada PT. Bank Riau Kepri mengalami peningkatan yang sangat signifikan yaitu sebesar 3.05%.

Jika dilihat dari pertumbuhan pendapatan PT. Bank Riau Kepri, untuk pertumbuhan pendapatan pada tahun 2011 mengalami penurunan sebesar 0.21%. Pada tahun 2012 pertumbuhan pendapatan mengalami peningkatan sebesar 0.10%.

Pada tahun 2013 pertumbuhan pendapatan perusahaan meningkat kembali sebesar 0.01%. Ini artinya pada tahun 2011 perusahaan mengalami peningkatan penjualan yang signifikan namun di iringi juga dengan penurunan pendapatan yang begitu signifikan pada tahun 2012, hal ini disebabkan karena terjadinya perekonomian pada daerah riau yang sedang kacau. Untuk lebih jelasnya, bisa dilihat pada tabel 1.2 sbb:

**TABEL 1.2**  
**SALES GROWTH PT PT. BANK RIAU KEPRI DARI TAHUN 2009-2011**  
**(DALAM RUPIAH).**

TAHUN	PENDAPATAN	% PENAMBAHAN
2009	<b>1.228.124.921.124</b>	-
2010	<b>1.513.722.050.615</b>	<b>0.23</b>
2011	<b>1.550.761.016.764</b>	<b>0.02</b>
2012	<b>1.739.028.380.587</b>	<b>0.12</b>
2013	<b>1.959.591.210.588</b>	<b>0.13</b>

*Sumber* : PT. Bank Riau Kepri (diolah)

Pada saat ini perbankan yang ada di Indonesia khususnya provinsi Riau dan Kepri sudah semakin banyak bermunculan. Dengan begitu, hal yang sangat penting dalam persaingan perbankan atau perusahaan yaitu mengenai kepuasan pelanggan atau nasabah. Jika nasabah merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh pihak perbankan, maka nasabah akan sangat loyal yaitu akan selalu setia menginvestasikan dananya dan meminta permohonan kredit pada Bank tersebut. Nasabah yang puas dan loyal akan membangun *customer based* yang lebih kokoh bagi perkembangan masa depan bank. Dan *customer based* yang kuat akan mendatangkan laba, baik dari sisi *fee based income* maupun dari sisi pendapatan bunga. Oleh karena itu, PT Bank Riau Kepri dituntut agar dapat memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada nasabah dengan berbagai cara yang sesuai dengan standar operasional. Semua ini berguna untuk menciptakan kepuasan dan loyalitas nasabah kepada PT Bank Riau Kepri.

Dalam proses bisnis perbankan, pelayanan yang optimal dapat dilihat dari proses transaksi yang cepat dan teliti, antrian yang teratur, serta sarana dan pra sarana yang baik. Efisiensi proses transaksi dan antrian merupakan tolak ukur atas keberhasilan pencapaian sasaran strategis peningkatan mutu pelayanan. Dalam kenyataannya, Bank Riau Kepri masih kurang dari kata cepat dalam melayani nasabah mengenai antrian, ini disebabkan dengan masih sedikitnya pegawai *teller* dalam menangani transaksi nasabah, lalu masih sedikitnya kantor kas atau kantor cabang pembantu, serta ATM khusus Bank Riau Kepri yang masih sedikit sehingga nasabah kesulitan jika terjadi penarikan tunai yang mendadak.

Mengenai kinerja karyawan, pihak Bank Riau Kepri melakukan evaluasi terhadap pencapaian sasaran kerja, cara kerja, dan sifat pribadi karyawan. Untuk mencapai pengevaluasian tersebut, pihak Bank Riau Kepri telah memberikan pelatihan kepada karyawan terutama kepada karyawan tetap. Pihak Bank Riau Kepri telah menerapkan pelatihan kepada karyawan dalam bentuk seminar, pengarahan, dan bimbingan serta diakhiri dengan tes setelah pelatihan guna untuk mengetahui perkembangan kualitas karyawannya. Namun beberapa tahun terakhir ini perusahaan sedikit mengurangi pengiriman pelatihan karyawan disebabkan dengan berbagai alasan.

Semua hal ini disadari oleh Bank Riau yang menerapkan standar *service excellent* dalam setiap gerak langkahnya melayani nasabah. Bank Riau lahir sebagai bank berkultur pribumi yang sangat mengerti kebutuhan dan perasaan nasabah.

Dari ulasan singkat diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang sejauh mana kinerja yang telah dicapai oleh PT Bank Riau Kepri. Maka judul



yang diangkat dalam penulisan skripsi ini adalah “*Analisis Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PT Bank Riau Kepri*”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Saat ini masih banyak perusahaan yang mengukur kinerjanya secara tradisional, yaitu hanya dengan menitikberatkan pada aspek keuangannya saja. Perusahaan cenderung berorientasi pada keuntungan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Oleh karena itu penulis mencoba menerapkan beberapa pengukuran sederhana dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk menganalisis kinerja perusahaan. Adapun permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini adalah sebagai berikut: “*Bagaimana kinerja perusahaan baik itu kinerja keuangan maupun non keuangan jika diukur dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard*”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah *untuk mengetahui kinerja perusahaan baik itu kinerja keuangan maupun non keuangan jika diukur dengan sistem pengukuran Balanced Scorecard*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi perusahaan, untuk mendapatkan masukan tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balance Scorecard* serta memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
2. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.

3. Bagi pihak lain yang berkepentingan, untuk memberikan informasi yang berkenaan dengan pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

## 1.5 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi dalam enam bab, secara garis besar bab demi bab disusun secara berurutan, yaitu:

- BAB I** : Menjelaskan secara singkat mengenai pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, dan yang terakhir adalah sistematika penulisan.
- BAB II** : Berisi tinjauan pustaka yang memaparkan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan masalah penelitian, penelitian terdahulu.
- BAB III** : Berisi metode penelitian terdiri dari jenis penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis data.
- BAB IV** : Berisi tentang gambaran umum perusahaan berupa latar belakang berdirinya, profil perusahaan dan struktur organisasi.
- BAB V** : Merupakan bab inti penelitian yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian, hasil analisis data yang membahas tentang penggunaan *Balance Scorecard* dalam penilaian kinerja perusahaan PT. Bank Riau

Kepri. Pada bab ini data-data telah dikumpulkan dianalisis dengan alat-alat yang telah dipersiapkan.

**BAB VI** : Merupakan kesimpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu meningkatkan kinerja Keuangan dan non keuangan dengan metode *Balance Scorecard*. Berdasarkan penerapan teori yang digunakan.