

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, Residual Income dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Monika, 2000). Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (*sumber daya manusia*) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. Pengelolaan aset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk :

- 1) Membangun customer relationship dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif,
- 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan

oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarkan teknologi informasi, data bases dan system (Kaplan dan Norton 1996).

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep Balanced Scorecard dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis (internal) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Wardhani, 1999). Perhitungan Balanced Scorecard dilakukan dengan penetapan target-target oleh perusahaan untuk masing-masing divisi usaha. Target-target masing-masing divisi tersebut sudah dikelompokkan dalam tiap perspektif komponen pengukuran Balanced Scorecard. Target ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing-masing divisi. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Lipe dan Salterio, 2002).

Dalam penelitian ini yang digunakan sebagai obyek penelitian adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan yaitu perbankan. Sesuai dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang dimaksud Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Berdasarkan Undang-Undang tersebut, lembaga keuangan Bank dibedakan menjadi dua yaitu Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat. Adapun kegiatan Bank di Indonesia terutama kegiatan Bank Perkreditan Rakyat yang biasa disingkat dengan BPR adalah salah satu jenis Bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan

menengah dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan.

Bank Perkreditan Rakyat merupakan lembaga perbankan resmi fungsi BPR tidak hanya sekedar menyalurkan kredit kepada para pengusaha mikro, kecil dan menengah, tetapi juga menerima simpanan dari masyarakat. Dalam penyaluran kredit kepada masyarakat menggunakan prinsip 3T, yaitu Tepat Waktu, Tepat Jumlah, Tepat Sasaran, karena proses kreditnya yang relatif cepat, persyaratan lebih sederhana, dan sangat mengerti akan kebutuhan Nasabah. Jenis layanan yang diberikan Bank Perkreditan Rakyat adalah menghimpun dana masyarakat dalam bentuk deposito berjangka, tabungan dan atau bentuk lain yang dipersamakan dengan itu dan memberikan kredit dalam bentuk Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi, maupun Kredit Konsumsi.

Konsep balanced scorecard membantu memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Sasaran-sasaran strategik yang komprehensif dapat dirumuskan karena Balanced Scorecard menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan (Mulyadi, 1999). Karyawan BPR sebagai bagian dari stakeholders perusahaan, dapat menilai bagaimana kinerja BPR di tempat karyawan tersebut bekerja berdasarkan persepsi mereka menyangkut Balanced Scorecard sehingga para karyawan akan dapat menilai diri sendiri, menilai instansi tempat bekerja yang diharapkan hasil penilaian ini akan menjadi feed back untuk proses pembelajaran internal bagi BPR itu sendiri. Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil topik “PENERAPAN BALANCED SCORECARD TERHADAP SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus: PT. BPR KS Cabang Malabar)”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka permasalahan yang dapat diidentifikasi berkaitan dengan persepsi karyawan sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang selama ini telah diterapkan oleh Bank BPR KS cabang Malabar?
2. Bagaimana penerapan metode Balanced Scorecard sebagai suatu alat untuk mengukur kinerja pada perusahaan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja yang selama ini telah diterapkan oleh Bank BPR KS cabang Malabar.
2. Untuk mengetahui penerapan metode Balanced Scorecard sebagai suatu alat untuk mengukur kinerja pada perusahaan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Bank BPR KS Cabang Malabar  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan informasi tentang penilaian kinerja dengan Balance Scorecard sebagai pertimbangan dalam pengukur kinerja perusahaan.
2. Bagi Penulis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau wawasan mengenai pengaruh perspektif-perspektif Balanced Scorecard di Bank BPR KS Cabang Malabar.
3. Bagi Akademis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah referensi bagi peneliti selanjutnya pada bidang yang sama.