

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dunia perbankan pada saat ini sangat berkembang dengan luas, sehingga hal ini membawa pengaruh positif dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Perusahaan-perusahaan perbankan terus bermunculan sehingga dalam situasi ini perusahaan perbankan menuntut manajemen untuk bekerja lebih efektif dalam mengembangkan usaha perbankannya. Manajemen dapat secara langsung mengawasi perusahaan perbankan agar selalu tumbuh berkembang dan selalu dipercayai oleh seluruh masyarakat karena perbankan merupakan lembaga keuangan yang berfungsi untuk penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional kearah peningkatan taraf hidup masyarakat.

Masyarakat merupakan peran penting dalam sebuah roda perekonomian begitupun dalam sebuah perbankan salah satu dari standar untuk selalu meningkatkan kualitas berbisnis dalam perbankan yaitu meningkatkan selalu efektivitas kinerja perusahaan sebagai nilai kepercayaan kepada masyarakat. Efektivitas kinerja perusahaan merupakan salah satu gambaran tentang kondisi keuangan suatu perusahaan perbankan, kinerja perusahaan atau *performance* dapat diartikan sebagai aktiitas terukurnya dari pencapaian kinerja yang telah ditargetkan. Informasi mengenai kinerja perusahaan sangat berguna salah satunya menetapkan sebuah kebijakan yang selanjunya akan diambil oleh manajemen. Kinerja merupakan sebuah hasil pekerjaan yang

mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis , organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi dalam pembangunan Daerah.

Efektivitas kinerja merupakan implementasi dari rencana untuk pencapaian tujuan yang dilakukan Sumber Daya Manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi dan motivasi untuk membangun perbankan lebih maju. Didalam melaksanakan segala aktivitas untuk tertujunya efektivitas kinerja dilakukakan pengawas atau monitoring unuk pengukuran dan penilai sejauh mana efektivitas kinerja yang sudah di laksanakan. Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap aktivitas dalam rantai nilai yang terdapat didalam perusahaan, hasil pengukuran kemudian di pergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuain-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian menurut Fauzi (1995:207).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah perusahaan. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan kinerja. Pengukuran kinerja hanya menitikberatkan pada hasil akhir yaitu aspek keuangan terutama pada perusahaan perbankan dan seberapa naik perusahaan mampu menciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 (empat) aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses belajar dan berkembang.

Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balance Scorecard* dengan menerapkan metode ini para pimpinan perusahaan perbankan akan mampu mengukur bagaimana efektivitas kinerja perbankan. *Balance Scorecard* memiliki keunggulan yang

menjadikan sistem pengelolaan manajemen berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. Hal ini menjadikan sistem pengelolaan manajemen memiliki karakteristik yang tidak dimiliki manajemen kontemporer yaitu karakteristik yang keterukuran dan keseimbangan. *Balance Scorecard* sebagai pada sistem pengelolaan manajemen mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak secara efektif dalam membawa perusahaan menuju kinerja yang efisien dan menghasilkan laba yang memaksimalkan serta menghasilkan sasaran-sasaran yang terukur untuk menilai efektivitas kinerja dalam perusahaan perbankan.

Konsep *Balance Scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi pengelolaan yang ada di suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang merumuskan pengelolaan kinerja yang baik untuk perusahaan. *Balance Scorecard* merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkakan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan.

Dalam penelitian ini, penulis memilih objek penelitian pada Perusahaan Umum Daerah Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam Perbankan milik Pemerintah Kota Bandung yang permodalannya diberikan langsung oleh Pemerintah Kota Bandung dan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 54 Tahun 2017 Badan Usaha Milik Daerah yang disingkat BUMD adalah badan usaha yang seluruh atau Sebagian besar modalnya dimiliki Daerah. Sebagai Bank Perkreditan Rakyat yang kepemilikannya adalah pemerintah maka Tingkat Kesehatan Bank menjadi salah satu acuan untuk menilai efektivitas kinerja dan penurunan kinerja yang nantinya akan dilaporkan kepada pemilik

yaitu Wali Kota Bandung dan Otoritas Jasa Keuangan sebagai pengawas perbankan. Dalam pelaporannya Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung masih belum dikatakan maksimal dalam kinerjanya karena selalu ada penurunan standar kinerja ditiap tahunnya.

Adapun fokus yang ingin dikaji dalam penelitian ini adalah penurunan kinerja Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung pada 4 tahun terakhir yaitu 2017 s/d 2020 dan tidak dapat dikatakan efektif dan efisien bagi manajemen terutama dalam mengukur efektivitas kinerja serta pencapaian efektivitas kinerja. Dalam hal tersebut bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan kegiatan dalam menunjang efektivitas perusahaan perbankan. Penulis mengambil judul untuk penelitian ini, yaitu “**Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PERUMDA Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Masalah dapat didefinisikan sebagai suatu hal yang menghambat proses pencapaian tujuan. Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis melakukan indentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Penurunan Kinerja Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung dari tahun 2017 s/d 2020 yang menjadi salah satu kondisi yang sangat di perhatikan oleh Pemerintah Kota Bandung dan Otoritas Jasa Keuangan Regional 2 Jawa Barat.
2. Aspek-aspek pengukuran kinerja dari Tahun 2017 s/d 2020 Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung yang menjadikan adanya penurunan kinerja di setiap tahunnya.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah sebagai berikut :

“Bagaimana kinerja Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung bila diukur dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan bisnis dan pembelajaran”.

## **1.4 Maksud dan Tujuan Penelitian**

### **1.4.1 Maksud Penelitian**

Maksud dari penelitian yang penulis lakukan adalah untuk memperoleh data-data dan informasi mengenai kinerja Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung, sebagai bahan skripsi dalam rangka memenuhi persyaratan menempuh ujian Sarjana Jurusan Akuntansi pada Universitas Sangga Buana YPKP.

### **1.4.2 Tujuan Penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* dengan empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan Pertumbuhan serta pembelajaran di Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung sehingga dapat mengetahui sebab terjadinya penurunan kinerja dari tahun 2017 s/d 2020.

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat dalam pendidikan baik secara langsung maupun tidak langsung.

### **1.5.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat manfaat dan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu akuntansi bagi akademis khususnya dalam pengukuran efektivitas kinerja menggunakan *Balance Scorecard*.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

Secara praktis hasil penelitian ini dihadapkan dapat menambah wawasan pengetahuan dan sebagai referensi untuk Mahasiswa yang akan melakukan penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengukuran efektivitas kinerja menggunakan *Balance Scorecard*.

## **1. 6 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah mendeskripsikan dan kemudian di analisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan tentang hubungan variabel yang disebut hipotesis.

### **1.6.1 Landasan Teori**

Konsep *Balance Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasikan konsep tersebut. *Balance Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu Kartu Skor (Scorecard) dan Berimbang (*Balance*). Pada tahap awal eksperimenya *Balance Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka Panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan perhatian dan usaha pada ukuran kinerja non keuangan dan ukuran jangka Panjang. Dalam perkembangan selanjutnya, *Balance Scorecard*

tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor. ***“Balance Scorecard juga lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif dipakai untuk perencanaan strategik yaitu sebagai alat untuk menterjemahkan misi, visi, tujuan, 12 keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam rencana tindakan (action plans) yang komprehensif, koheren, terukur dan berimbang”*** (Mulyadi, 200:3).

Untuk mencapai sasaran keuangan tersebut, pengelolaan diarahkan untuk menghasilkan produk dan jasa yang mampu memenangkan pilihan customer (perspektif pelanggan). Untuk berkemampuan memenangkan pilihan pelanggan di pasar yang menjadi target perusahaan, pengelolaan diharapkan untuk membangun kompetensi inti yang mengungguli pesaing. Oleh karena itu, proses pengelolaan diarahkan untuk membangun keunggulan proses (*excellent processes*) yang dimanfaatkan menghasilkan produk dan jasa (perspektif proses bisnis internal) dan membangun keberdayaan sumber daya manusia melalui perkembangan modal manusia, modal informasi, dan modal organisasi (perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan).

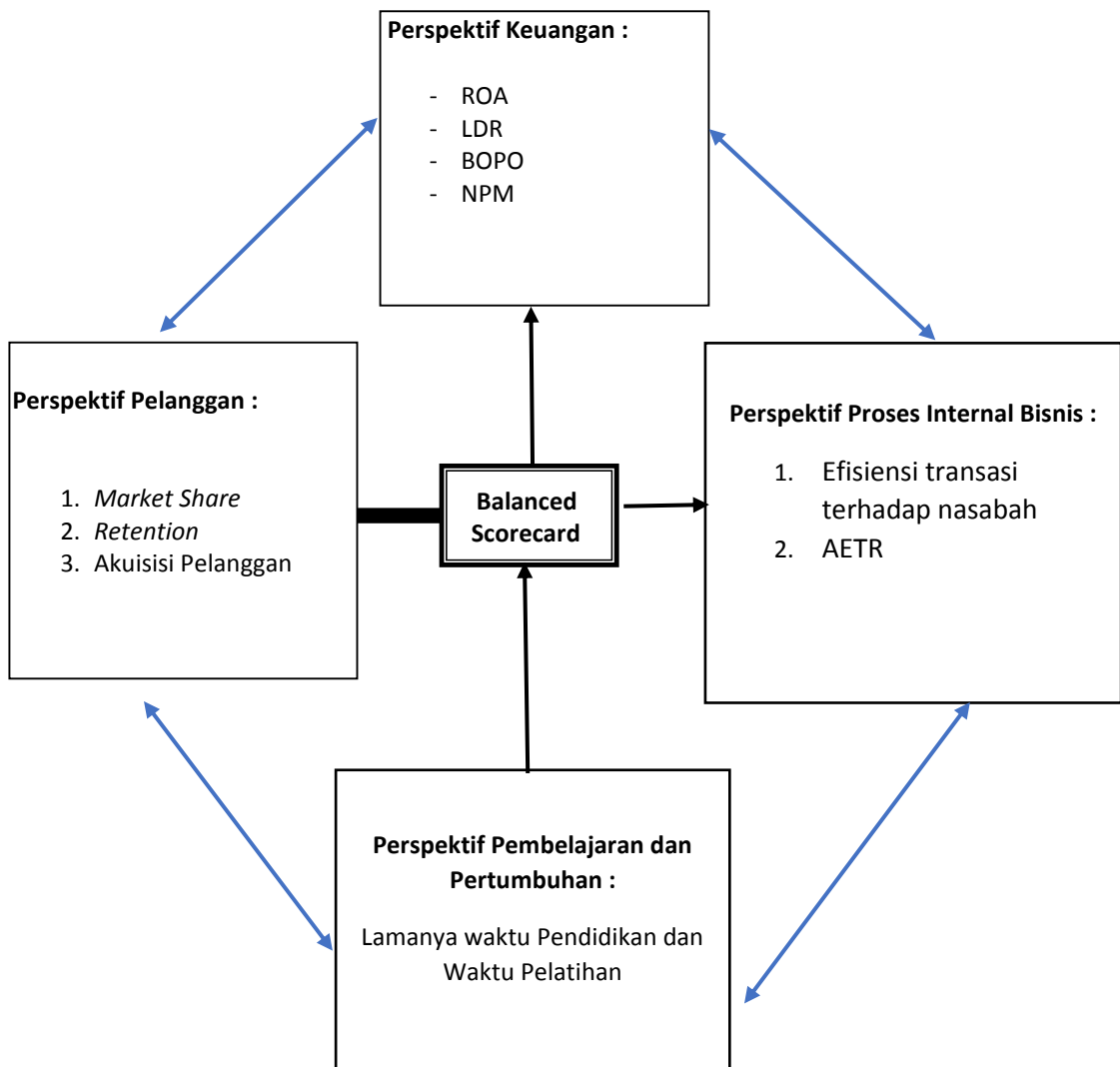
Sebuah perusahaan yang menjadi objek penelitian yang menerapkan *corporate score* (kartu pencatatan kinerja perusahaan) yang tidak saja berisikan ukuran-ukuran finansial tetapi juga ukuran-ukuran kinerja yang berkaitan dengan waktu pelayanan pelanggan, kualitas dan siklus waktu dari proses pelayanan, serta efektivitas pengembangan produk. *Balance Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memajukan perusahaan dalam membangun kemampuan dalam pelayanan dan mendapatkan aktiva yang dibutuhkan



untuk pertumbuhan yang akan datang. Perspektif Keuangan merupakan perspektif dari *Balanced Scorecard* yang tujuan mengukur rasio keuangan dengan bertujuan meningkatkan konsekuensi ekonomis dan tindakan yang di ambil. Contoh dalam perusahaan perbankan yang ukur ialah : *Return On Assets (ROA)*, *Loan to Debt Ratio (LDR)*, Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO) , *Net Profit Margin (NPM)*. Perspektif Pelanggan mengukur tingkat efisiensi dalam pelayanan terhadap masyarakat dengan tolak ukur *Market Share*, *Retention*, Akuisisi Pelanggan yang tujuan untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap masyarakat. Perspektif Proses Bisnis Internal mengukur Efisiensi transaksi terhadap nasabah serta *Administrative to Total Revenu (AETR)* dengan tujuan untuk mengetahui tingkat efektivitas kinerja dalam mendapatkan pendapatan serta efisiensi biaya dan juga efisiensi waktu. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur tingkat lamanya waktu Pendidikan dan pelatihan yang tujuan adalah mengukur kemampuan SDM dalam melaksanakan kinerja dan mencapai tujuan.

(Helfert, 1996 dalam Srimindarti, 5 : 2004). Menurut Mulyadi (2001) **“kinerja adalah istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode”**. Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

**Gambar 1.6 Kerangka Pemikiran**



*Sumber :* Robert S. Kaplan dan David P, Norton “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems,” *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1996):77.

## 1.6.2 Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi landasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagai hasil penelitian yang dilakukan dibawah ini, yaitu oleh :

**TABEL 1.6.2**

### **Penelitian Terdahulu**

<b>NO</b>	<b>PENELITI</b>	<b>JUDUL</b>	<b>METODE ANALISIS</b>	<b>HASIL</b>
1	Maya Sari (2015)	ANALISIS BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN PT. JAMSOSTEK CABANG BELAWAN.	<i>Balance Scorecard</i> (Kualitatif)	Analisis data dalam penelitian ini deskriptif yang bertujuan menguraikan, mengklasifikasikan dan menginterpretasikan hasil penelitian. Pengukuran kinerja menurut balanced scorecard dalam perspektif keuangan pada khususnya akan dianalisis atas posisi perusahaan dalam siklus bisnisnya. Posisi PT. Jamsostek Cabang Belawan sebagai salah satu kantor cabang berada pada tahap bertahan (sustain), hal ini ditandai dengan kegiatan perusahaan yang masih melakukan kegiatan investasi dan reinvestasi. Sebelum dilakukan analisis dan perhitungan dari perspektif keuangan, pelanggan dan pertumbuhan dan pembelajaran serta proses bisnis internal.
2	Soraya Hanuma (2015)	ANALISIS <i>BALANCE SCORECARD</i> SEBAGAI ALAT PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)	<i>Balance Scorecard</i> (Kualitatif)	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Pengukuran pada perspektif keuangan yang meliputi ROI, profit margin, dan operating ratio diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, meskipun terjadi penurunan dari tahun sebelumnya.</li><li>2. Pengukuran pada perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai kinerja yang baik.</li><li>3. Pengukuran pada perspektif bisnis internal yang meliputi inovasi juga menunjukkan kinerja perusahaan yang baik.</li><li>4. Pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu kepuasan karyawan menunjukkan bahwa kepuasan karyawan sudah dapat dikatakan baik</li></ol>

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian dilaksanakan di lingkungan Perumda Bank Perkreditan Rakyat Kota Bandung yang berlokasi di jalan Naripan No.29 Kelurahan Braga Kecamatan Sumur Bandung Kota Bandung. Waktu penelitian ini akan dilaksanakan bulan Februari 2021 sampai dengan selesai.