

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam industri perbankan yang sangat kompetitif dan diatur oleh regulasi yang ketat, pengukuran kinerja merupakan instrumen penting untuk menjaga daya saing dan memastikan keberlanjutan operasional. Ukuran kinerja yang andal tidak hanya dibutuhkan untuk menilai capaian keuangan, tetapi juga untuk mengevaluasi kualitas layanan, efektivitas proses, serta kesiapan sumber daya manusia agar arah kebijakan dan strategi organisasi tetap selaras dengan tujuan jangka panjang bank.

Bank Rakyat Indonesia (BRI) sebagai salah satu bank milik negara memiliki mandat strategis dalam menyediakan layanan perbankan bagi masyarakat luas. Salah satu unit operasionalnya adalah BRI *Branch Office* Bengkalis, yang memainkan peran penting dalam melayani masyarakat di wilayah Kabupaten Bengkalis dan sekitarnya. Sebagai entitas regional, Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dituntut untuk menjaga kualitas layanan, stabilitas operasional, dan pencapaian target kinerja di tengah dinamika kebutuhan masyarakat serta kompetisi antar lembaga keuangan di tingkat daerah.

Tantangan pengelolaan kinerja pada unit operasional tidak hanya berkaitan dengan capaian finansial, tetapi juga konsistensi pelayanan kepada nasabah, efektivitas proses kerja harian, serta pengembangan kapabilitas internal. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan pengukuran kinerja yang menyeluruh dan seimbang guna menangkap keterkaitan antara target jangka pendek dan jangka panjang, antara dimensi keuangan dan non-keuangan, serta antara *output* dan faktor pendorong kinerja.

Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 menawarkan kerangka pengukuran strategi yang relevan. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling terkait secara sebab akibat (*causal linkages*)

sehingga dapat mengubah visi, misi, dan strategi organisasi menjadi tujuan serta indikator kinerja operasional yang konkret dan terukur.

Dalam konsep *Balanced Scorecard*, hubungan sebab akibat menggambarkan keterkaitan logis antara setiap perspektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berperan sebagai pendorong awal (*driver*) bagi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan efisiensi sistem informasi. Peningkatan kapabilitas internal tersebut akan memperkuat proses bisnis internal, seperti ketepatan layanan dan kualitas operasional. Proses bisnis internal yang efisien pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, yang selanjutnya berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dengan demikian, pencapaian hasil finansial bukanlah tujuan tunggal, tetapi merupakan hasil kumulatif dari peningkatan berkelanjutan pada aspek non keuangan yang berperan sebagai *leading indicators* terhadap kinerja keuangan.

Pertama, perspektif keuangan. Perspektif ini berfokus pada sejauh mana strategi yang dijalankan mampu memberikan hasil keuangan yang diharapkan. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja keuangan dilakukan menggunakan pendekatan CAMEL (*Capital, Assets, Management, Earning, dan Liquidity*) yang merupakan metode umum dalam penilaian kesehatan perbankan. Rasio yang digunakan meliputi *Capital Adequacy Ratio* (CAR) untuk mengukur kecukupan modal, *Non Performing Loan* (NPL) untuk menilai kualitas aset, *Net Profit Margin* (NPM) untuk menggambarkan kemampuan manajemen dalam mengelola alokasi dana secara efisien, *Net Interest Margin* (NIM) untuk menilai kemampuan bank dalam mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas suatu bank, serta *Cash Ratio* (CR) untuk menilai tingkat likuiditas bank. Nilai-nilai rasio tersebut mencerminkan kemampuan Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dalam menjaga stabilitas keuangan, efisiensi operasional, serta efektivitas pengelolaan risiko dalam mendukung keberlanjutan kinerja perusahaan.

Kedua, perspektif pelanggan. Perspektif ini berfokus pada bagaimana organisasi memberikan nilai dan kepuasan kepada nasabah sebagai pengguna layanan utama. Nasabah merupakan faktor penentu keberhasilan operasional bank, sehingga persepsi dan pengalaman mereka terhadap pelayanan memiliki

pengaruh langsung terhadap loyalitas dan reputasi perusahaan. Dalam penelitian ini, indikator kepuasan pelanggan diukur menggunakan lima dimensi utama, yaitu *Reliability*, *Responsiveness*, *Assurance*, *Empathy*, dan *Tangibles*. Evaluasi terhadap lima dimensi tersebut mencerminkan sejauh mana Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis mampu memberikan layanan yang konsisten, cepat, dan terpercaya, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan kinerja keuangan melalui loyalitas pelanggan.

Ketiga, perspektif proses bisnis internal. Perspektif ini menilai efektivitas dan efisiensi proses operasional yang mendukung tercapainya layanan berkualitas kepada nasabah. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah Proses Operasi dan Pelayanan Purna Jual. Untuk Proses Operasi, ukuran yang digunakan meliputi kecepatan layanan, ketepatan waktu operasional, serta sosialisasi dan pelaksanaan visi dan misi perusahaan. Ketiga ukuran ini menunjukkan sejauh mana bank mampu mengelola proses internal secara efisien, selaras dengan strategi perusahaan, dan memberikan dampak langsung terhadap kepuasan pelanggan. Sementara untuk Pelayanan Purna Jual, ukuran yang digunakan meliputi profesionalisme karyawan bank dalam menghadapi masalah serta kemampuan menyelesaikan keluhan pelanggan. Pelaksanaan proses bisnis internal yang efektif akan meningkatkan pengalaman nasabah secara keseluruhan dan menjadi faktor penyebab utama peningkatan kepuasan pelanggan serta hasil keuangan yang positif.

Keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif ini menjadi dasar penggerak bagi ketiga perspektif sebelumnya, karena berfokus pada pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan lingkungan kerja sebagai faktor penentu keberhasilan organisasi. Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan adalah Kepuasan Karyawan, dengan ukuran mencakup kenyamanan area kerja, hubungan antara karyawan dan pimpinan, kebebasan dalam berpendapat, upaya pengembangan karyawan, ketaatan terhadap aturan kerja, pemenuhan standar pekerjaan, pemberian penghargaan dan sanksi, serta rasa bangga terhadap pekerjaan. Tingkat kepuasan dan motivasi karyawan yang tinggi akan meningkatkan efektivitas proses kerja internal, memperkuat kualitas layanan

kepada nasabah, dan pada akhirnya berdampak positif terhadap hasil keuangan bank.

Penelitian-penelitian sebelumnya telah membuktikan efektivitas *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi di berbagai sektor. Misalnya, Darmawan dkk. (2022) menerapkan *Balanced Scorecard* di PT. XYZ dengan mengintegrasikan pengukuran kinerja dan strategi perencanaan menggunakan metode Hoshin Kanri, yang memungkinkan pemetaan bobot masing-masing perspektif serta penentuan prioritas *Key Performance Indicators* (KPI) secara terstruktur dan sistematis. Tarigan dan Sinaga (2022) pada PT. Jamsostek Cabang Pematangsiantar menemukan bahwa meskipun *Balanced Scorecard* digunakan dalam pengukuran kinerja, indikator keuangan seperti ROI dan margin keuntungan mengalami penurunan, sementara aspek pelanggan dan pembelajaran memerlukan perhatian khusus. Selain itu, Panudju dkk. (2021) menggabungkan *Balanced Scorecard* dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk memberikan bobot prioritas perspektif yang lebih presisi, yang menyatakan perlunya penyesuaian bobot berdasarkan karakteristik dan konteks organisasi.

Meskipun demikian, terdapat beberapa *research gap* dalam penelitian sebelumnya yang menjadi landasan bagi penelitian ini. Sebagian besar penelitian terdahulu masih didominasi oleh fokus pada aspek keuangan sehingga aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan kurang mendapatkan perhatian yang proporsional. Selain itu, variasi bobot prioritas perspektif *Balanced Scorecard* antar organisasi menunjukkan bahwa mekanisme penyesuaian bobot yang kontekstual sangat diperlukan, terutama untuk unit operasional perbankan regional yang memiliki tantangan dan karakteristik khusus. Selain itu, integrasi pengukuran kinerja dengan strategi perencanaan secara sistematis dan berkelanjutan masih jarang dibahas secara mendalam pada sektor perbankan, padahal hal ini esensial untuk mendorong perbaikan yang adaptif dan efektif.

Kondisi khusus seperti laporan pengaduan nasabah terhadap dugaan kehilangan dana di beberapa unit BRI daerah, termasuk BRI Unit Pinggir di Kabupaten Bengkalis, menegaskan bahwa keberhasilan kinerja organisasi tidak

dapat hanya diukur dari laba atau pertumbuhan aset semata. Perspektif pelanggan dan proses bisnis internal harus mendapat perhatian yang sama pentingnya dengan perspektif keuangan. Evaluasi menyeluruh terhadap sistem pelayanan dan pengendalian internal perlu dilakukan agar insiden serupa tidak terulang dan tingkat kepercayaan masyarakat tetap terjaga. Dalam konteks inilah penggunaan *Balanced Scorecard* menjadi semakin relevan.

Seiring perkembangan manajemen strategis modern, pendekatan *Balanced Scorecard* semakin banyak diadopsi oleh lembaga keuangan di Indonesia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa bank-bank nasional mulai mengintegrasikan indikator keuangan dan non-keuangan dalam sistem penilaian kinerja mereka, sejalan dengan tuntutan tata kelola yang lebih transparan dan berorientasi pada kualitas layanan.

Fenomena kasus keamanan dan kepercayaan nasabah yang terjadi di wilayah Bengkalis menunjukkan pentingnya penguatan sistem pelayanan dan pengendalian internal guna menjaga loyalitas serta kepercayaan masyarakat terhadap bank. Oleh karena itu, penelitian mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis menjadi sangat relevan dan penting untuk dilakukan sebagai upaya meningkatkan kualitas manajemen kinerja unit kerja regional.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*, mencakup keempat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas sistem pengukuran kinerja yang diterapkan, sekaligus menjadi acuan dalam meningkatkan kualitas manajemen kinerja pada unit kerja perbankan regional ke depan. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul “Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan pada latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang dapat diangkat pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis ditinjau dari perspektif keuangan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* pada periode 2022–2024?
2. Bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis ditinjau dari perspektif pelanggan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*?
3. Bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis ditinjau dari perspektif proses bisnis internal dalam pendekatan *Balanced Scorecard*?
4. Bagaimana kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam pendekatan *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas yang telah dikemukakan, adapun tujuan dari penelitian ini dilakukan untuk:

1. Menganalisis pengukuran kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis berdasarkan perspektif keuangan dalam pendekatan *Balanced Scorecard* periode 2022-2024.
2. Mengetahui kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dari perspektif pelanggan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.
3. Mengetahui kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dari perspektif proses bisnis internal berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.
4. Mengetahui kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan secara teoritis

Untuk menambah dan memperluas wawasan khususnya bagi penulis mengenai konsep dan penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja strategi perusahaan. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi dalam pengembangan studi literatur terkait empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran serta pertumbuhan, khususnya dalam konteks perusahaan perbankan nasional.

2. Kegunaan secara Praktis

a. Bagi Manajemen Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan gambaran menyeluruh mengenai kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan mengetahui hasil analisis kinerja tersebut, diharapkan pihak manajemen dapat menggunakannya sebagai bahan evaluasi dan dasar pengambilan keputusan strategi guna meningkatkan efisiensi, kepuasan nasabah, inovasi internal, serta kapabilitas sumber daya manusia.

b. Bagi Pembaca dan Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pembaca yang ingin memperluas pemahaman tentang pengukuran kinerja organisasi secara komprehensif dengan metode *Balanced Scorecard*. Selain itu penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi acuan ilmiah bagi penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan di sektor perbankan.

1.5 Batasan Masalah

Penelitian ini dibatasi pada pengukuran kinerja Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang meliputi empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Data yang digunakan dalam analisis perspektif keuangan berupa data sekunder dari laporan keuangan tahunan yang di dapat dari web resmi BRI periode 2022 sampai 2024 dengan pendekatan CAMEL.

Sementara itu, pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan menggunakan data primer yang diperoleh melalui kuesioner yang relevan dengan indikator masing-masing perspektif. Penelitian ini tidak membahas faktor eksternal di luar pengukuran kinerja organisasi, seperti kondisi perekonomian makro, kebijakan pemerintah, atau perbandingan dengan cabang bank lain. Fokus analisis hanya berada pada pengukuran kinerja empat perspektif *Balanced Scorecard* di Bank Rakyat Indonesia Tbk *Branch Office* Bengkalis dalam periode yang ditentukan.