

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Munculnya era pasar bebas membawa dampak persaingan bisnis yang semakin ketat. Kondisi ini memacu dunia usaha untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat, dalam arti tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, karena hal tersebut sangat kurang tepat dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu perlu dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Umumnya, 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. Karena 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, 1996:7).

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep "*Balanced Scorecard.*" *Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc.). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Dari keseluruhan kegiatan yang dilakukan oleh sebuah perusahaan pada akhirnya akan bermuara pada nilai yang akan diberikan oleh pelanggan mengenai kepuasan yang dirasakan. Kepuasan merupakan tingkat perasaan dimana seseorang menyatakan hasil perbandingan atas kinerja produk (jasa) yang diterima dan yang diharapkan (Kotler, 1997).

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif nasabah/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*out come*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*). Namun dalam penelitian ini yang diteliti hanyalah satu (1) aspek yakni perspektif pelanggan.

Balanced Scorecard dapat diterapkan pada organisasi bisnis yang menghasilkan produk maupun jasa. Namun dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai objek adalah organisasi jasa yang bergerak dalam bidang keuangan, yaitu bank. Sesuai dengan Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, yang dimaksud dengan 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.

Dalam era globalisasi ini, perusahaan akan selalu menyadari pentingnya faktor pelanggan. Oleh karena itu, mengukur tingkat kepuasan para pelanggan

sangatlah perlu, walaupun hal tersebut tidaklah semudah mengukur berat badan atau tinggi badan pelanggan yang bersangkutan.

Banyak manfaat yang diterima oleh perusahaan dengan tercapainya tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi. Tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas pelanggan dan mencegah perputaran pelanggan, mengurangi sensitivitas pelanggan terhadap harga, mengurangi biaya kegagalan pemasaran, mengurangi biaya operasi yang diakibatkan oleh meningkatnya jumlah pelanggan, meningkatkan efektivitas iklan, dan meningkatkan reputasi bisnis (Fornell, 1992).

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 Umum adalah menghimpun dana dari masyarakat (*funding*), menyalurkan dana ke masyarakat (*lending*), serta memberikan jasa-jasa bank lainnya (*services*).

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank milik pemerintah (BUMN) yang mempunyai visi “Menjadi Bank Kebanggaan Nasional yang Unggul, Terkemuka dan Terdepan dalam Layanan dan Kinerja.”

Konsep *Balanced Scorecard* membantu memberikan kerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolak

ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan nasabah, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

PT. Bank BNI telah menggunakan *Balanced Scorecard* sejak tahun 2006 di mana manajemen Bank BNI berharap dengan adanya konsep pengukuran kinerja yang menyeluruh tersebut Bank BNI dapat lebih terpacu untuk ditingkatkan.

Namun, dari berbagai layanan maupun fasilitas yang diberikan Bank BNI, serta pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* belum dapat dijadikan sebagai indikator mutlak Bank BNI untuk dapat menduduki posisi perbankan terbaik di Indonesia dalam hal pelayanan kepada nasabah.

Hal tersebut dapat dilihat dalam sebuah survey *The Best Bank Service Excellence* 2008-2012 yang dilakukan oleh *Marketing Research Indonesia* (MRI). *Managing Director* MRI Ermina Yulianti menjelaskan bahwa seperti pada survei tahun sebelumnya, dalam pengukuran BSEM ini, menggunakan seorang *shopper* yang bertindak sebagai nasabah. Mereka membuka rekening tabungan, meminta informasi mengenai produk bank, melakukan berbagai transaksi finansial, melakukan komplain mengenai transaksinya, menelepon customer service untuk menanyakan suatu transaksi, dan menutup rekening.

Metodologi yang digunakan MRI adalah *mystery shopping*. Tahun 2012 merupakan ke-16 kalinya MRI melakukan pengukuran kualitas layanan perbankan *Bank Service Excellence Monitor* (BSEM). Misi pengukurannya adalah untuk memacu industri perbankan agar memberikan pelayanan yang terbaik bagi

nasabah BSEM ini juga melibatkan pengamatan pada sarana penunjang, seperti gedung, penyediaan berbagai fasilitas dan kondisinya, seperti toilet dan ATM. Fungsi *shopper* dalam pengumpulan data adalah untuk merekam apa yang mereka amati dan alami sehingga hasilnya bersifat objektif. Oleh karena itu parameter-parameter layanan dibuat agar bersifat *tangible* atau nyata, bisa diamati pancaindera, obyektif dan menghindarkan pengamatan *shopper* yang bersifat persepsi atau pendapat. Hasil survey periode 2008-2012 tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 1.1
Hasil Survey *The Best Bank Service Excellence* 2008-2012
Marketing Research Indonesia (MRI)

Peringkat	2008	2009	2010	2011	2012
1	Bank Mandiri	Bank Mandiri	Bank Mandiri	Bank Mandiri	Bank Mandiri
2	Bank BII	Bank BII	Bank BII	Bank BII	Bank Permata
3	Bank CIMB Niaga	Bank CIMB Niaga	Bank OCBC NISP	Bank OCBC NISP	Bank BII
4	Bank OCBC NISP	Bank OCBC NISP	Bank BCA	Bank Permata	Bank BNI
5	Bank Danamon	Bank Danamon	Bank Permata	Bank BNI	Bank BRI
6	Bank BCA	Bank BCA	Bank BRI	Bank CIMB Niaga	Bank OCBC NISP
7	Bank BNI	Bank BNI	Bank CIMB Niaga	Bank BRI	Bank CIMB Niaga
8	Bank Permata	Bank Permata	Bank BNI	Bank BCA	Bank Danamon
9	Bank Bukopin	Bank Bukopin	Bank Bukopin	Bank Danamon	Bank BCA
10	Bank Citibank	Bank Citibank	Bank Danamon	Bank Bukopin	Bank BTN

Sumber : www.infobanknews.com

Berdasarkan hasil survey yang telah dilakukan oleh *Marketing Research Indonesia (MRI)* tersebut, dapat diketahui bahwa Bank BNI belum pernah

menduduki posisi peringkat 1 dalam 10 perbankan terbaik, dalam pemberian pelayanan prima kepada para nasabahnya.

BNI merupakan perusahaan perbankan yang corporate, namun dalam hal pelayanan prima setiap kantor cabang ataupun kantor layanan mempunyai kebijakan tersendiri. Sehingga dalam pelaksanaan indikator kepuasan pelanggan, BNI tiap cabang ataupun tiap kantor layanan berbeda.

Hal ini pun terlihat dari pencapaian kepuasan nasabah yang berbeda pada BNI Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.2
Hasil Survey Kepuasan Nasabah
BNI KLN UPI Bandung dan KLN Ganesha Bandung

Tahun	Target	KLN UPI	KLN Ganesha
2010	88%	87.51%	91.07%
2011	89.5%	89.93%	93.28%
2012	95%		

Sumber : BNI KLN UPI Bandung dan KLN Ganesha Bandung

Sedangkan jumlah nasabah tiap tahun pada BNI Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung berbanding terbalik dengan kepuasan nasabah yang dicapai kedua KLN tersebut, yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.3
Jumlah Nasabah Tahun 2010 -2012
BNI KLN UPI Bandung dan KLN Ganesha Bandung

Tahun	KLN UPI	KLN Ganesha
2010	43,308	27,188
2011	50,540	29,360
2012	60,839	28,895

Sumber : BNI KLN UPI Bandung dan KLN Ganesha Bandung

Berdasarkan latar belakang tersebut maka penulis merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **“Analisis Perbandingan Kinerja Non-Keuangan Menggunakan Perspektif Pelanggan Dari *Balanced Scorecard* Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung.”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka peneliti merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Kinerja Non-Keuangan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung Bila Diukur Menggunakan Perspektif Pelanggan Dari *Balanced Scorecard (BSC)*.
2. Apakah ada perbedaan Kinerja Non-Keuangan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung Bila Diukur Menggunakan Perspektif Pelanggan Dari *Balanced Scorecard (BSC)*.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis secara mendalam mengenai kinerja non keuangan menggunakan perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard* . Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Menganalisis pengukuran Kinerja Non-Keuangan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha

Bandung Bila Diukur Menggunakan Perspektif Pelanggan Dari *Balanced Scorecard (BSC)*

2. Menganalisis perbedaan Kinerja Non-Keuangan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung Bila Diukur Menggunakan Perspektif Pelanggan Dari *Balanced Scorecard (BSC)*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada kegunaan yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun kegunaan yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung

Hasil-hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga akan dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

2. Bagi penulis

Dapat memberikan wawasan untuk memahami bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja non keuangan dengan analisis perspektif pelanggan dari *Balanced Scorecard*, terutama pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Layanan UPI Bandung dan Kantor Layanan Ganesha Bandung.

3. Bagi pembaca

Manfaat bagi pembaca dapat dijadikan bacaan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu perusahaan berbentuk Lembaga Keuangan Perbankan

