

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Dewasa ini beberapa perusahaan besar memang sangat teliti dalam menilai dan meningkatkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan, terutama dalam hal kinerja para karyawannya, karena kinerja para karyawan merupakan indikator penting dalam menjamin kelangsungan hidup perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilakukan melalui pengumpulan data kinerja para karyawan selama evaluasi kerja, oleh sebab itu pengumpulan data dapat dilakukan melalui observasi terhadap pekerjaan yang dilakukan para karyawan. Dalam perusahaan penilaian kinerja karyawan adalah salah satu tugas manajer perusahaan.”Suatu target yang telah ditentukan, perlu ditetapkan penilaian sebagai bentuk perhatian terhadap kinerja para karyawan karena disaat yang bersamaan karyawan memerlukan penilaian tersebut sebagai umpan baliknya” (Novia, 2021:1)

Menurut Mangkunegara dalam (Novia 2021 : P3) mengemukakan bahwa seseorang yang menyelesaikan tanggung jawabnya dengan hasil kerja yang baik disebut dengan kinerja. Menurut Mangkunegara (Khaeruman 2021:8) pengertian kinerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job Performance*. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya, sehingga dalam hal ini karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi karena manusia sebagai perencana, pelaku serta penentu terwujudnya tujuan organisasi faktor faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor kemampuan (*ability*) yang dimiliki oleh karyawan dan faktor motivasi yang diterima dari atasan/pimpinan.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang perbankan, maksud dan tujuan bank bjb adalah untuk berusaha di bidang

perbankan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sesuai dengan aktivitas utama, perseroan memiliki produk dan jasa yang meliputi berbagai produk simpanan, produk pinjaman, serta berbagai layanan lainnya. Kinerja bank bjb secara umum dinilai dan dilaporkan setiap akhir bulan, begitu pula dengan kinerja pegawainya, hasil penilaian kinerja tersebut yang akan mempengaruhi terhadap perolehan kompensasi masing-masing pegawai bank bjb. Penilaian kinerja pegawai dilakukan melalui system bjb prestasiku *personal scorecard* yang diharapkan mampu mendorong pegawai untuk meningkatkan kinerja di periode berikutnya. Berikut tabel hasil penilaian kinerja pegawai bank bjb Cabang Banjar Tahun 2023 di tw 1-2

**Tabel 1.1 Hasil Penilaian Kinerja Karyawan Bank bjb  
Banjar Tahun 2023**

Triwulan	Hasil Pengukuran Kinerja (Kategori)				Jumlah Pegawai
	Kurang (PL4)	Cukup (PL3)	Baik (PL2)	Sangat Baik (PL1)	
1	2	15	25	10	52

2	5	30	11	6	52
Total	7	45	36	16	

Sumber : bank bjb Cab Banjar, data telah diolah

Tabel 1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai bank bjb Cabang Banjar selama triwulan 1 dan 2 tahun 2023 belum optimal, persentase paling tinggi di setiap triwulan ada di kategori cukup, baik, sedangkan kategori sangat baik terbilang relative kecil, dan masih ada karyawan yang memiliki kinerja dengan kategori kurang, maka hal tersebut perlu di evaluasi oleh manajemen mengenai apa penyebab serta cara mengatasinya. Setiap triwulan penilaian masing-masing cabang memperoleh jatah atau Plot mengenai kategori penilaian pegawainya yang ditentukan oleh kantor pusat, hal tersebut tergantung dari kinerja Cabang secara keseluruhan, hal tersebut berarti semakin bagus kinerja kantor cabang akan semakin banyak jatah atau plot penilaian dengan kategori baik yang akan diberikan kepada pegawai.

Secara teori terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Robbins (dalam Novia 2021:32) kinerja individu dipengaruhi oleh: *ability* (kemampuan), *motivation* (motivasi) dan *opportunity* (peluang). Kemampuan dan

keterampilan meliputi mental dan fisik, individu yang memiliki kemampuan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan tugasnya akan lebih mudah mencapai kinerja. Motivasi merupakan daya penggerak yang dapat memicu gairah kerja. Peluang berasal dari lingkungan kerja, apabila terdapat lingkungan yang mendukung, sarana dan prasana yang baik hal tersebut dapat meningkatkan kinerja pegawainya.

*Performance management system* berbasis *personal scorecard* merupakan sistem pengelolaan kinerja individual pegawai yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*. *Konsep Balance Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*), dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan dalam empat

perspektif BSC yaitu *financial, customer, internal process* serta *learning and growth*.

Penetapan KPI Pegawai ditetapkan menggunakan 4 (empat) perspektif *Balance Scorecard* yaitu: *Financial, Customer, Internal Process, Learning and Growth*. menurut Kaplan dan Norton (Maludin dkk 2023: 21) Kinerja organisasi harus dapat diukur dengan menerapkan teori *balanced scorecard* ke dalam suatu organisasi sebagai suatu kerangka, yang akan menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi organisasi dengan cara yang konsisten dan penuh wawasan.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja, melainkan dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan tersebut menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada saat ini dan akan datang, dan bagaimana perusahaan tersebut harus meningkatkan kemampuan internalnya termasuk investasi pada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan untuk memperoleh kinerja yang lebih baik di masa mendatang. Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan

nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi. Saat ini *Balance Scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi periode yang lalu. *Balance scorecard* memiliki keistimewaan yaitu mengukur kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu maka *balance scorecard* dianggap sesuai dengan iklim usaha saat ini. Pengukuran kinerja dengan

menggunakan pendekatan *balance scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

**Tabel 1.2 Performance Report (*Balance Scorecard*)  
KC Banjar  
Periode : TW 2 Tahun 2023**

Perspektif	Measure	Bobot	Units	Data			Kinerja Bjb
				Realisasi	Target	Index	
FINANCIAL	Laba Sebelum Pajak	12.00 %	Rp. (Juta)	4,300.33	8,502.91	50,6 %	84,6 %
	OPEX	1.88 %	Rp. (Juta)	6,355.01	0.00	0.0%0	
	Fee Based Bancassurance	1.46 %	Rp. (Juta)	1.22	7.60	16.1%	
	Fee Based Reksadana	0.49 %	Rp. (Juta)	0.01	2.02	0.3%	
	Fee Based DPLK	1.46 %	Percentage	2.57	2.92	88.0%	
	Fee Based Kredit	0.49 %	Rp. (Juta)	4,158.00	0.00	200.0 %	
	Fee based DPK	0.49 %	Rp. (Juta)	290.00	0.00	200.0 %	
	Pendapatan Transaksi Internasional	1.46 %	Rp. (Juta)	69.70	76.64	90.9%	
	Pendapatan transaksi Treasury	1.46 %	Rp. (Juta)	0.17	0.40	43.2%	
	Penerimaan PH Gross	1.46 %	Rp. (Juta)	1,410.00	375.00	200.0 %	
	Penyelesaian Abs NPL	0.98 %	Rp. (Juta)	578.00	750.00	77.1%	
	Fee based Administrasi Kartu ATM	1.46 %	Rp. (Juta)	417.73	848.36	49.2%	
	Fee based ATM	1.46 %	Rp. (Juta)	51.33	233.82	22.0%	
	Fee based bjb Digi & QRIS	3.41 %	Rp. (Juta)	109.66	205.82	53.3%	

<b>Fee based Laku Pandai</b>	<b>2.44 %</b>	Rp. (Juta)	23.62	24.01	98.4%	
<b>Feebased Transaksi Digital Lainnya</b>	<b>0.98 %</b>	Rp. (Juta)	16.00	11.08	144.4 %	
<b>PBKYP</b>	<b>5.63 %</b>	Rp. (Juta)	22,399.24	25,887.44	86.5%	
<b>Total Kredit</b>		Rp. (Juta)	1,038,747.25	892,789.25	116.3 %	
<b>Kredit Komersial &amp; BPR</b>	<b>0.28 %</b>	Rp. (Juta)	205,326.05	61,466.53	200.0 %	
<b>Kredit UMKM</b>	<b>0.28 %</b>	Rp. (Juta)	41,420.36	44,177.96	93.8%	
<b>Kredit Konsumer</b>	<b>0.56 %</b>	Rp. (Juta)	539,116.30	534,519.99	100.9 %	
<b>Kredit Ritel</b>	<b>0.47 %</b>	Rp. (Juta)	168,875.01	169,449.08	99.7%	
<b>Kredit KPR &amp; KKB</b>	<b>0.28 %</b>	Rp. (Juta)	84,009.54	83,175.68	101.0 %	
<b>Rata-rata harian Kredit Komersial &amp; BPR</b>	<b>1.69 %</b>	Rp. (Juta)	164,194.62	62,414.78	200.0 %	
<b>Rata-rata harian Kredit UMKM</b>	<b>1.69 %</b>	Rp. (Juta)	41,635.46	42,643.53	97.6%	
<b>Rata-rata harian Kredit Konsumer</b>	<b>3.38 %</b>	Rp. (Juta)	532,270.04	530,526.30	100.3 %	
<b>Rata-rata harian Kredit Ritel</b>	<b>2.81 %</b>	Rp. (Juta)	164,769.10	167,321.44	98.5%	
<b>Rata-rata harian Kredit KPR &amp; KKB</b>	<b>1.69 %</b>	Rp. (Juta)	81,370.33	81,476.77	99.9%	
<b>Absolut LAR</b>	<b>0.49 %</b>	Rp. (Juta)	100,528.00	22,100.00	0.0%	
<b>Absolut NPL Komersial &amp; BPR</b>	<b>2.44 %</b>	Rp. (Juta)	12,934.96	5,000.00	0.0%	
<b>Absolut NPL UMKM</b>	<b>1.46 %</b>	Rp. (Juta)	11,441.16	7,103.64	38.9%	
<b>Absolut NPL Konsumer</b>	<b>1.46 %</b>	Rp. (Juta)	785.73	741.21	94.0%	

	<b>Absolut NPL Ritel</b>	<b>1.46 %</b>	Rp. (Juta)	130.06	502.61	174.1 %	
	<b>Absolut NPL KPR &amp; KKB</b>	<b>2.44 %</b>	Rp. (Juta)	1,585.15	572.53	0.0%	
	<b>Total DPK</b>		Rp. (Juta)	289,502.78	398,499.85	72.6%	
	<b>CASA Ritel</b>	<b>0.84 %</b>	Rp. (Juta)	162,490.70	87,227.00	186.3 %	
	<b>CASA Non Ritel</b>	<b>0.75 %</b>	Rp. (Juta)	70,601.08	248,540.00	28.4%	
	<b>Deposito</b>	<b>0.28 %</b>	Rp. (Juta)	56,411.00	62,732.85	89.9%	
	<b>Rata-rata Giro Non Perorangan</b>	<b>2.25 %</b>	Rp. (Juta)	56,309.96	147,280.60	38.2%	
	<b>Rata-rata Giro Perorangan</b>	<b>3.38 %</b>	Rp. (Juta)	618.24	6,468.13	9.6%	
	<b>Rata-rata Tabungan Non perorangan</b>	<b>2.25 %</b>	Rp. (Juta)	26,232.43	28,926.87	90.7%	
	<b>Rata-rata Tabungan Perorangan</b>	<b>3.38 %</b>	Rp. (Juta)	154,601.74	96,147.73	160.8 %	
<b>CUSTOMER</b>	<b>Customer Feedback</b>	<b>3.50 %</b>	Index	97.33	78.41	124.1 %	
	<b>Skor Kinerja Layanan</b>	<b>3.50 %</b>	Index	98.53	83.38	118.2 %	
	<b>NOA CASA aktif bersaldo</b>	<b>1.20 %</b>	Number	66,428.00	56,020.61	118.6 %	
	<b>NOA Kredit</b>	<b>0.80 %</b>	Number	8,754.00	8,499.64	103.0 %	
	<b>Market share kredit</b>	<b>0.50 %</b>	Percentage	11.88	13.04	91.1%	
	<b>Market Share CASA</b>	<b>0.50 %</b>	Percentage	10.25	11.92	86.0%	
<b>INTERNAL PROCESS</b>	<b>Mirroring CASA</b>	<b>0.35 %</b>	Rp. (Juta)	130,170.00		130.0 %	
	<b>Mirroring Kredit</b>	<b>0.35 %</b>	Rp. (Juta)	1,372,759.00		130.0 %	
	<b>Mirroring NOA DPLK</b>	<b>0.10 %</b>	Number			100.0 %	
	<b>Mirroring NOA IBC Aktif Bertransaksi</b>	<b>0.10 %</b>	Number			100.0 %	

	<b>Mirroring % NOA Digi</b>	<b>0.10 %</b>	Percentage			100.0 %	
	<b>Aktivasi bjb DIGI</b>	<b>0.45 %</b>	Number	25,796.00	22,015.32	117.2 %	
	<b>Jumlah transaksi bjb DIGI</b>	<b>0.90 %</b>	Number	131,025.00	104,976.44	124.8 %	
	<b>Jumlah merchant QRIS</b>	<b>0.45 %</b>	Number	29,741.00	31,420.00	94.7%	
	<b>Jumlah Transaksi QRIS</b>	<b>0.90 %</b>	Number	11,990.00	12,153.00	98.7%	
	<b>Jumlah Agen Laku Pandai</b>	<b>0.45 %</b>	Number	310.00	340.00	91.2%	
	<b>Jumlah transaksi Agen Laku Pandai</b>	<b>0.90 %</b>	Number	11,478.00	23,645.00	48.5%	
	<b>% NOA disburse via digi loan</b>	<b>0.45 %</b>	Percentage	0.47	1.00	47.0%	
	<b>Product Holding Non Perorangan</b>	<b>1.00 %</b>	Index	1.93	1.38	130.0 %	
	<b>Zero Fraud</b>	<b>1.00 %</b>	Number			100.0 %	
	<b>Pelanggaran paku kas rupiah</b>	<b>0.90 %</b>	Number	0.00	6.00	130.0 %	
	<b>Pelanggaran paku kas Valas</b>	<b>0.60 %</b>	Number	0.00	6.00	130.0 %	
	<b>Kebenaran Data Dana (LPS)</b>	<b>0.60 %</b>	Percentage	99.93	80.00	124.9 %	
	<b>Perbaikan Kualitas data Kredit (SLIK)</b>	<b>0.40 %</b>	Percentage	100.00	80.00	125.0 %	
G&L	<b>Produktivitas pegawai</b>	<b>2.50 %</b>	Rp. (Juta)	86.00	80.00	107.5 %	
	<b>% Training IT security awareness</b>	<b>0.50 %</b>	Percentage			100.0 %	
	<b>% Pegawai yang mengikuti training Digitalisasi</b>	<b>0.50 %</b>	Percentage	100.00	100.00	100.0 %	

	Kualitas hasil training	0.60 %	Index			100.0 %	
	Efektivitas training	0.90 %	Index	95.16	80.00	119.0 %	

Sumber : data Bank bjb telah diolah

Dari tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa kinerja bank bjb Cabang Banjar TW 2 Tahun 2023 belum optimal yaitu berada di angka 84.60%, dari keempat aspek penilaian dalam BSC di atas dapat dijelaskan bahwa warna hijau dan biru menandakan target sudah tercapai, warna merah, kuning dan pink menandakan target belum tercapai. Secara sepintas warna merah dan kuning masih terlihat banyak artinya banyak aspek yang belum tercapai dalam pencapaian target bank bjb Cabang Banjar di TW 2 2023. Aspek *Financial* yang belum tercapai diantaranya Laba Sebelum Pajak, Fee Based, Kredit UMKM, Ritel, Deposito, dan Tabungan Non Perorangan. Dalam aspek Customer yang belum tercapai adalah *market share* kredit. Aspek Internal Transaksi yang tidak tercapai yaitu poin jumlah Agen Laku Pandai. Tidak optimalnya kinerja bank bjb Cabang Banjar di TW 2 Tahun 2023 tentunya dipengaruhi oleh tidak optimalnya kinerja masing-masing pegawai bank bjb Cabang Banjar di TW 2 Tahun 2023, berdasarkan uraian tersebut di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan

judul “**Pengaruh Pengukuran *Balance Scorecard* (BSC) Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai Bank Bjb Cabang Banjar).**”

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran BSC di bank bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023 belum optimal.
2. Hasil Pengukuran Kinerja pegawai bank Bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023 belum optimal.
3. Hasil pengukuran BSC di bank Bjb Cabang Banjar secara keseluruhan yang kurang optimal menyebabkan kinerja pegawainya pada triwulan ke 2 tahun 2023 menjadi kurang optimal pula.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identiifikasi masalah yang telah dikemukakan, dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengukuran *Balanced Scorecard* di Bank Bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023?
2. Bagaimana kinerja pegawai di Bank Bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023?
3. Bagaimana pengaruh pengukuran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja pegawai pada Bank BJB Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023 secara simultan ?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui, menganalisis, dan mendeskripsikan :

1. Penerapan *Balanced Scorecard* di Bank Bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023
2. Hasil pengukuran kinerja pegawai Bank bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023.
3. Pengaruh pengukuran *Balanced Scorecard* terhadap kinerja pegawai pada Bank Bjb Cabang Banjar pada triwulan ke 2 tahun 2023.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang terkait antara lain:

1. Sumbangan pemikiran bagi bank bjb Cabang Banjar dalam rangka mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya agar dapat mengoptimalkan kinerja pegawai secara individu sekaligus kinerja perusahaan dengan pengukuran metode *Balance Scored Card* (BSC).
2. Merupakan informasi bagi penelitian selanjutnya dan sumbangan dalam pengembangan pengetahuan di bidang manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia.
3. Diharapkan dapat menjadi sarana untuk mengembangkan teori Ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan konsep pengukuran kinerja dengan metode *Balance Scored Card* (BSC) dan peningkatan kinerja pegawai.