

# **TESIS**

## **ANALISIS KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**RUFUS TANAKA**

**A012222013**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# **TESIS**

## **ANALISIS KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***

**sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister**

**disusun dan diajukan oleh**

**RUFUS TANAKA**

**A012222013**



**kepada**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS KINERJA PT BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO) TBK  
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

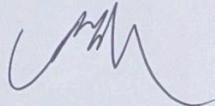
Disusun dan diajukan oleh:

RUFUS TANAKA  
NIM A012222013

1  
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 22 Mei 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

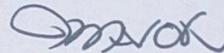
Menyetujui,

Pembimbing Utama



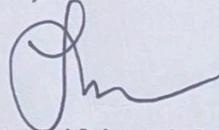
Prof. Dr. H. Muhammad Ali, S.E., MS  
NIP 19610324 198702 1 001

Pembimbing Pendamping



Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si.  
NIP 19710619 200003 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 19680629 199403 1 002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.  
NIP 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rufus Tanaka  
NIM : A012222013  
Program Studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis yang berjudul :

**Analisis Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard***

adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 28 Mei 2024  
Yang Menyatakan,



Rufus Tanaka

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas berkatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan baik. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Magister Manajemen (S2) di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Tesis ini berjudul : “Analisis Kinerja Keuangan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Penulis berharap bahwa tesis ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pembaca untuk meningkatkan wawasan dan ilmu pengetahuan.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis ingin sampaikan kepada berbagai pihak, antara lain :

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si., dan jajarannya terkhusus Wakil Dekan I, II, dan III beserta seluruh dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuannya selama penulis belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
3. Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Hasanuddin, Dr. H. M. Sobarsyah, S.E., M.Si.
4. Pembimbing I dan Pembimbing II, Prof. Dr. H. Muhammad Ali, S.E., MS dan Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si., yang telah membimbing

penulis selama proses penyusunan tesis ini sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.

5. Penguji tesis yaitu Prof. Dr. H. Abd. Rakhman Laba, S.E., MBA dan Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM., serta Prof. Dr. Cepi Pahlevi, S.E., M.Si., yang telah memberikan saran-saran kepada penulis sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini masih terdapat banyak kekurangan dan keterbatasan. Oleh sebab itu, saran dan kritik dari pembaca sangat diharapkan demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Terima kasih.

Makassar, Mei 2024

Penulis

## ABSTRAK

RUFUS TANAKA. *Analisis Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard* (dibimbing oleh Muhammad Ali dan Mursalim Nohong).

Penelitian ini bertujuan menilai kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (BRI) (Persero) Tbk yang dilakukan melalui pengukuran kinerja bank menggunakan pendekatan *balanced scorecard* (BSC). Pengukuran kinerja dilakukan selama periode 2018—2022. Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan BSC mengacu pada empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan. Hasil penelitian menunjukkan pengukuran kinerja BRI dilakukan dengan cara menentukan beberapa indikator dari perspektif masing-masing yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja BRI. Indikator-indikator pada perspektif keuangan meliputi *capital adequacy ratio* (CAR), *net profit margin* (NPM), *return on equity* (ROE), *return on asset* (ROA), beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) dan *loan to deposit ratio* (LDR). Indikator-indikator dari perspektif pelanggan meliputi *customer retention* dan *customer acquisition*. Indikator-indikator dari perspektif proses bisnis internal meliputi *network growth ratio* (NGR) dan *administrative expense to total revenue* (AETR). Indikator-indikator dari perspektif pembelajaran & pertumbuhan meliputi *employee trainee to total employee* (ETTE) dan *employee productivity*.

Kata kunci: *balanced scorecard*, BSC, pengukuran kinerja, BRI.



## ABSTRACT

RUFUS TANAKA. *An Analysis of the Performance of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Using the Balanced Scorecard Approach* (supervised by Muhammad Ali and Mursalim Nohong)

This research aims to determine the performance of PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk or BRI through the measurement of BRI'S performance using balanced scorecard (BSC) approach, conducted starting from 2018 until 2022. Performance measurement using business process the BSC approach is based on four perspectives, namely financial internal perspective, performance perspective, and learning & growth perspective. The measurement of BRI was conducted through the ways of determining several indicators from each perspective as the baseline of measuring the performance of BRI. Indicators from financial perspective consisted of capital adequacy ratio (CAR), net profit margin (NPM), return on equity (ROE), return on asset (ROA), operating expense to operating revenue (BOPO), and loan to deposit ratio (LDR). Indicators from customer perspective consist of customer retention and customer acquisition. Indicators from internal business process perspectives consist of network growth ratio (NGR) and administrative expense to total revenue (AETR). Indicators from learning & growth perspective consist of employees' trainee to total employees (ETTE) and employees productivity.

Keywords: balanced scorecard, BSC, performance measurement, BRI



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL (COVER) TESIS</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL TESIS</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN LEMBAR PENGESAHAN TESIS</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	8
1.5 Sistematika Penulisan.....	9
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Kinerja ( <i>Performance</i> ).....	10
2.2 Pengukuran Kinerja ( <i>Performance Measurement</i> ).....	11
2.3 Pengukuran Kinerja Dengan <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	14
2.3.1 Perspektif Keuangan.....	16
2.3.2 Perspektif Pelanggan.....	19
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	23
2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	24
2.4 Penelitian Empiris.....	26
<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL</b> .....	<b>32</b>
3.1 Kerangka Konseptual.....	32
3.2 Hipotesis Penelitian.....	32
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b> .....	<b>34</b>
4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	34
4.2 Metode Pengumpulan Data.....	34
4.3 Jenis dan Sumber Data.....	34
4.4 Definisi Operasional.....	35
4.4.1 Analisis Visi, Misi & Strategi BRI dalam Menentukan Indikator Pengukuran BSC.....	35
4.4.2 Rancangan BSC untuk BRI.....	38

4.5 Metode Analisis.....	44
<b>BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN.....</b>	<b>49</b>
5.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	49
5.2 Hasil Penelitian.....	51
5.2.1 Perspektif Keuangan.....	51
5.2.2 Perspektif Pelanggan.....	59
5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	63
5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	66
5.3 Pembahasan.....	69
5.3.1 Perspektif Keuangan.....	69
5.3.2 Perspektif Pelanggan.....	71
5.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	72
5.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	73
<b>BAB VI PENUTUP.....</b>	<b>75</b>
6.1 Kesimpulan.....	75
6.2 Saran.....	76
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>77</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>80</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Empiris.....	26
Tabel 4.1 Rancangan BSC Untuk BRI.....	38
Tabel 4.2 Definisi Operasional Penelitian.....	39
Tabel 4.3 <i>Rating Scale</i> BSC.....	47
Tabel 5.1 Perhitungan Rasio CAR BRI Tahun 2018-2022.....	52
Tabel 5.2 Perhitungan Rasio NPM BRI Tahun 2018-2022.....	53
Tabel 5.3 Perhitungan Rasio ROA BRI Tahun 2018-2022.....	54
Tabel 5.4 Perhitungan Rasio ROE BRI Tahun 2018-2022.....	55
Tabel 5.5 Perhitungan Rasio BOPO BRI Tahun 2018-2022.....	57
Tabel 5.6 Perhitungan Rasio LDR BRI Tahun 2018-2022.....	58
Tabel 5.7 Perhitungan Rasio <i>Customer Retention</i> BRI Tahun 2018-2022.....	60
Tabel 5.8 Perhitungan Rasio <i>Customer Acquisition</i> BRI Tahun 2018-2022.....	62
Tabel 5.9 Perhitungan Rasio <i>Network Growth Ratio</i> BRI Tahun 2018-2022.....	63
Tabel 5.10 Perhitungan Rasio AETR BRI Tahun 2018-2022.....	65
Tabel 5.11 Perhitungan Rasio ETTE BRI Tahun 2018-2022.....	66
Tabel 5.12 Perhitungan Rasio <i>Employee Productivity</i> BRI Tahun 2018-2022.....	68
Tabel 5.13 Hasil Penelitian BSC Perspektif Keuangan BRI (2018-2022).....	70
Tabel 5.14 Hasil Penelitian BSC Perspektif Keuangan BRI (2018-2022).....	70
Tabel 5.15 Hasil Penelitian BSC Perspektif Keuangan BRI (2018-2022).....	71
Tabel 5.16 Hasil Penelitian BSC Perspektif Pelanggan BRI (2018-2022).....	72
Tabel 5.17 Hasil Penelitian BSC Perspektif Proses Bisnis Internal BRI (2018-2022).....	73
Tabel 5.18 Hasil Penelitian BSC Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan BRI (2018-2022).....	74

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Rasio NPL (Kredit Bermasalah) BRI Tahun 2018-2022.....	3
Gambar 1.2 % Kredit Segmen UMKM Terhadap Total Kredit BRI (2018-2022).....	4
Gambar 2.1 <i>Translating Vision and Strategy : Four Perspectives</i> .....	15
Gambar 2.2 <i>Measuring Strategic Financial Themes</i> .....	17
Gambar 2.3 <i>The Customer Perspectives-Core Measures</i> .....	20
Gambar 2.4 <i>The Customer Value Proposition</i> .....	22
Gambar 2.5 <i>The Internal Business Process Perspective - The Generic Value Chain Model</i> .....	23
Gambar 2.6 <i>The Learning and Growth Measurement Framework</i> .....	25
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	32

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam perekonomian di suatu negara, sistem keuangan memegang peranan yang esensial. Sistem keuangan sangat perlu untuk dijaga kestabilannya agar kondisi perekonomian tidak terguncang. Adapun dalam sistem keuangan, terdapat berbagai lembaga atau institusi yang memiliki peranannya masing-masing dalam menjaga stabilitas sistem keuangan. Salah satu institusi atau lembaga yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan suatu negara adalah perbankan. Menurut Undang-Undang No. 10 tahun 1998 : “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak”. Bank merupakan salah satu lembaga terpenting dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dikarenakan oleh fungsi-fungsi yang dimilikinya. Adapun menurut Taswan (2010), bank adalah sebagai lembaga yang menghimpun dana berupa giro, deposito tabungan dan simpanan yang lain dari pihak yang memiliki kelebihan dana (*surplus spending unit*) kemudian menyalurkannya kembali kepada masyarakat yang membutuhkan dana (*deficit spending unit*) melalui penjualan jasa keuangan yang selanjutnya dapat meningkatkan kesejahteraan rakyat banyak serta secara makro dalam perekonomian, dapat mendorong terciptanya pertumbuhan dan stabilitas sistem keuangan. Di Indonesia sendiri

terdapat suatu istilah yang dikenal sebagai arsitektur perbankan Indonesia (API). API pada dasarnya merupakan suatu kerangka dasar pengembangan perbankan yang bertujuan untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat dan kuat agar dapat mencapai kondisi stabilitas sistem keuangan yang pada akhirnya dapat mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Bank merupakan salah satu lembaga yang memiliki peranan yang sangat vital dalam perekonomian dalam upayanya untuk mendorong pertumbuhan dan stabilitas sistem keuangan (Budisantoso dan Nuritmo, 2014)

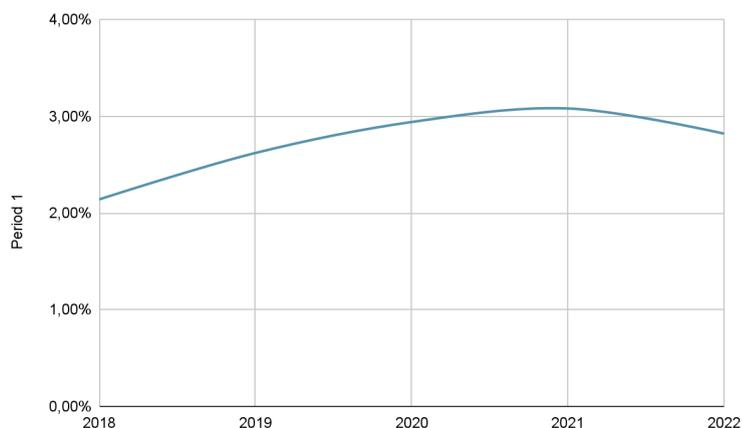
Kaplan dan Norton (2010) pernah menyatakan bahwa : *“If you can not measure it, you can not improve it”*. Dengan kata lain, pengukuran kinerja merupakan suatu hal yang esensial karena dengan dilakukannya pengukuran kinerja, maka seseorang dapat menjalankan suatu hal/proses dengan baik. Dalam kaitannya dengan perbankan, pada saat ini, industri perbankan mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan industri perbankan tersebut ditandai dengan semakin beragamnya produk atau jasa perbankan yang ditawarkan. Pengukuran kinerja merupakan hal yang esensial dalam sebuah bank mengingat bahwa dengan semakin berkembangnya industri perbankan, hal tersebut tentunya dapat meningkatkan eksposur risiko perbankan. Selain dengan adanya peluang peningkatan eksposur risiko perbankan, perbankan juga memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian dalam upayanya untuk mendorong pertumbuhan perekonomian. Menyadari akan pentingnya peranan perbankan dalam menjaga stabilitas sistem keuangan, dapat disimpulkan bahwa

pengukuran kinerja perbankan atau kesehatan perbankan merupakan hal atau aspek yang sangat perlu diperhatikan.

Adapun objek penelitian pada penelitian ini adalah PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (selanjutnya disebut sebagai “BRI”). Hal yang mendasari pemilihan BRI sebagai objek penelitian pada penelitian ini yaitu terdapatnya penurunan kinerja BRI dari sisi kualitas kreditnya sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja BRI.

**Gambar 1.1**

**Rasio NPL (Kredit Bermasalah) BRI Tahun 2018-2022**



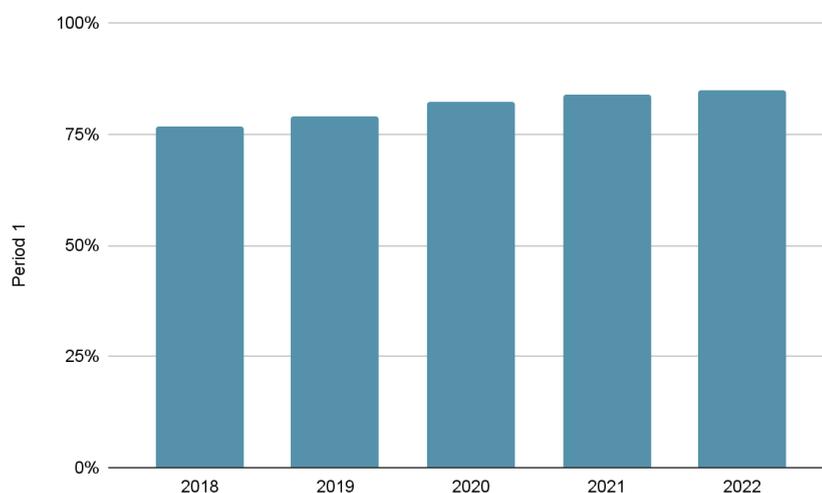
**Sumber : *Financial Report* BRI 2018-2022 (Diolah)**

Terkait kualitas kredit, berdasarkan laporan keuangan BRI tahun 2018-2022, dapat diketahui bahwa dari tahun 2018-2021, terjadinya tren kenaikan rasio NPL BRI secara berturut-turut sebesar 2.14%, 2.62%, 2.94%, dan 3.08% meskipun mengalami *rebound* pada tahun 2022 menjadi sebesar 2.82%. Hal tersebut mengindikasikan terdapat penurunan kinerja BRI dari sisi kualitas

kreditnya selama 4 tahun berturut-turut (2018-2021) meskipun mengalami perbaikan pada akhirnya di tahun 2022. Dengan adanya tren kualitas kredit BRI 2018-2021 yang negatif, penulis menduga bahwa hal tersebut dapat memberikan kontribusi negatif terhadap kinerja BRI dilihat dari perspektif keuangan.

**Gambar 1.2**

**% Kredit Segmen UMKM Terhadap Total Kredit BRI (2018-2022)**



**Sumber : *Annual Report BRI 2018-2022 (diolah)***

Berdasarkan laporan tahunan BRI tahun 2018-2022, dapat diketahui bahwa dari tahun 2018-2022, BRI menyalurkan kredit kepada segmen UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah) secara berturut-turut sebesar 76,6%, 79%, 82.13%, 83.86%, dan 84.74% dari total keseluruhan kreditnya. Kemudian, menurut Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian Indonesia (2023), segmen UMKM memberikan kontribusi terhadap PDB (Produk Domestik Bruto) Indonesia sebesar 61%. Berdasarkan data-data tersebut, dapat ditarik kesimpulan

bahwa segmen UMKM merupakan salah satu segmen yang sangat vital bagi perekonomian Indonesia dilihat dari besarnya kontribusi segmen UMKM terhadap PDB Indonesia (sebesar 61%). BRI hadir sebagai bank yang turut serta memberikan kontribusi dalam menopang perekonomian Indonesia melalui pembiayaan terhadap segmen UMKM, dimana persentase kredit yang dialokasikan BRI terhadap segmen UMKM selalu berada di posisi  $> 75\%$  dari total keseluruhan kreditnya dalam kurun waktu 2018-2022. Oleh sebab itu, hal yang mendasari pemilihan bank tersebut sebagai objek penelitian pada penelitian ini yakni karena bank tersebut memiliki peranan yang sangat penting dalam perekonomian di Indonesia, khususnya dalam hal ini yaitu kredit segmen UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah).

Dengan mengetahui adanya tren negatif kualitas kredit BRI pada 2018-2021 dan mengingat pentingnya peran BRI dalam perekonomian Indonesia khususnya dalam penyaluran kredit segmen UMKM, maka penulis memandang perlu untuk dilakukan penilaian kinerja yang dimana salah satu pendekatan yang dapat menggambarkan kinerja BRI secara *balanced* yaitu dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Terkait pendekatan atau metode penilaian kinerja, berdasarkan laporan tahunan BRI tahun 2023, pada prinsipnya BRI telah menggunakan pendekatan *balanced scorecard* (BSC) dalam melakukan penilaian kinerja pada unit-unit kerjanya dengan indikator-indikator yang meliputi : *learning & growth perspective*, *internal process perspective*, *compliance perspective* dan *financial perspective*. Dapat diketahui bahwa pendekatan BSC eksisting yang digunakan

BRI tersebut belum meliputi perspektif konsumen, dimana perspektif konsumen juga perlu menjadi perhatian dalam kaitannya dengan peran BRI sebagai bank yang bertugas untuk menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dana kepada masyarakat. Oleh sebab itu, penulis mengusulkan alternatif penilaian kinerja pada BRI menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2010) yakni dimana indikator-indikator yang digunakan pada BSC Norton tersebut meliputi : *financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, dan learning & growth perspective*. Suta dan Dwiastuti (2016) berpendapat bahwa pendekatan ini memfokuskan pada pengukuran kinerja bisnis secara komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Adapun menurut Kaplan dan Norton (1992), pendekatan pengukuran kinerja BSC menghubungkan antara satu perspektif dengan perspektif yang lain dimana pada prinsipnya BSC ini hadir untuk menjawab 4 tantangan dalam perusahaan yaitu :

1. Bagaimana pelanggan melihat perusahaan kita ? (Perspektif pelanggan)
2. Bidang mana yang perusahaan kita harus unggul (*excel at*) ? (Perspektif proses bisnis internal)
3. Dapatkah perusahaan kita terus bertumbuh dan memberikan nilai ? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
4. Bagaimana performa perusahaan kita di mata para pemegang saham (*shareholders*) ? (perspektif keuangan).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yaitu : **“Analisis Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, ruang lingkup permasalahan pada penelitian tesis ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif internal bisnis?
4. Bagaimana kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif keuangan.
2. Untuk menganalisis kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif pelanggan.

3. Untuk menganalisis kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif internal bisnis.
4. Untuk menganalisis kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk terkait dengan penilaian kinerjanya.
2. Bagi Peneliti  
Sebagai sumbangan referensi selanjutnya, khususnya bagi mereka yang ingin memperdalam pengetahuan dan menilai kinerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
3. Bagi Pemerintah  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam pembuatan kebijakan perbankan selanjutnya.
4. Bagi Masyarakat  
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai pertimbangan untuk keputusan pemilihan perusahaan perbankan yang akan dituju.

## **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran yang utuh mengenai penulisan tesis ini, maka dalam penulisannya akan dibagi menjadi enam bab, dengan rincian sebagai berikut :

1. Bab pertama merupakan bab pendahuluan yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.
2. Bab kedua merupakan bab tinjauan pustaka yang terdiri atas teori-teori yang berhubungan dengan pokok pembahasan dan penelitian empiris.
3. Bab ketiga merupakan bab kerangka konseptual yang mencakup kerangka konseptual dan hipotesis penelitian.
4. Bab keempat merupakan bab metode penelitian yang mencakup mengenai lokasi dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, definisi operasional dari variabel penelitian dan metode analisis.
5. Bab kelima merupakan bab hasil penelitian dan pembahasan yang mencakup gambaran umum objek yang diteliti dan hasil penelitian & pembahasan kinerja pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
6. Bab keenam merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran dari penelitian yang dilakukan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kinerja (*Performance*)

Menurut Silviana dkk (2019), dinyatakan bahwa : “Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya”. Dengan kata lain, melalui kinerja dapat diketahui tingkat kemampuan perusahaan dalam merealisasikan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Moehariono (2012) dikutip dari Jayanti dkk (2020), dinyatakan bahwa : "*Performance or performance is an overview of the level of achievement of the implementation of a program of activities or policies in realizing the goals, objectives, vision and mission of the organization outlined through the strategic planning of an organization*". Hal tersebut menjelaskan bahwa kinerja juga dapat didefinisikan sebagai suatu gambaran atau *overview* suatu perusahaan dalam mengimplementasikan visi dan misinya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan definisi-definisi mengenai kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu gambaran atau *overview* yang menunjukkan apakah suatu perusahaan berhasil atau gagal dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.

## 2.2 Pengukuran Kinerja (*Performance Measurement*)

Untuk dapat mengetahui apakah kinerja suatu perusahaan berhasil atau gagal, tentunya diperlukan suatu proses yang dikenal sebagai pengukuran kinerja (*performance measurement*). Menurut Yuwono dkk (2006), dinyatakan bahwa :

1. “pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan”.
2. “pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasi keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya”.

Berdasarkan kedua pernyataan Yuwono dkk tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses-proses yang mencakup pengukuran aktivitas/tindakan/kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dari awal sampai akhir.

Menurut Neely dkk (2005), dikemukakan bahwa : “*Performance measurement can be defined as the process of quantifying the efficiency and effectiveness of action*”. Dengan kata lain, diketahui bahwa terdapat 2 indikator yang dapat menentukan apakah kinerja dari suatu perusahaan telah dapat memenuhi ekspektasi yang diharapkan atau tidak. Pengukuran kinerja dalam perusahaan dapat diukur melalui indikator efisiensi dan efektivitas dari aktivitas/tindakan/kegiatan yang dilakukan di dalam perusahaan. Sementara itu, pengukuran kinerja juga dapat didefinisikan sebagai pengukuran secara berkala terhadap hasil (*outcome*) dan efisiensi layanan atau program (Hatry, 2006).

Dengan kata lain, terdapat keterkaitan antara konsep pengukuran kinerja, efisiensi serta efektivitas dalam konteks perusahaan, dimana berhasil atau gagalnya suatu perusahaan dapat dilihat dari efisiensi dan efektivitas kegiatan atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Maisel dalam Yosa (2004), dijelaskan bahwa terdapat 3 kriteria pengukuran kinerja perusahaan, antara lain :

1. Kinerja keuangan, yang meliputi pertumbuhan penjualan, tingkat keuntungan, biaya produk, margin, *earning per share*, *return on assets*, *return on investment*, dan sebagainya.
2. Kinerja bisnis, yang meliputi pangsa pasar, kualitas (*zero defect*), kepuasan konsumen, efektivitas pemasaran, pengenalan produk baru, produktivitas, *competitive benchmarking*, *cycle time*, dan sebagainya.
3. Efektivitas organisasi, yang meliputi kapabilitas lingkungan internal, penduduk, pendidikan dan pelatihan, budaya organisasi, *internal environment capability*, kapabilitas lingkungan eksternal, dan lain-lain.

Adapun pengukuran kinerja tentunya juga dapat memberikan beberapa manfaat bagi perusahaan. Menurut Moulin (2007), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai suatu hal yang memberikan informasi sejauh mana perusahaan dapat memberikan nilai dan mencapai keunggulan. Dengan kata lain, kinerja suatu perusahaan itu dinilai berdasarkan nilai yang dapat diberikan kepada pelanggan serta apakah perusahaan tersebut dapat memiliki keunggulan dibanding dengan kompetitor-kompetitornya. Secara lebih lanjut, Micheli dan Mari (2013) berpendapat bahwa : *“Indeed, organizations are required to ‘perform’ and to*

*communicate their achievements to key stakeholders. As a consequence, organizational functions and processes are increasingly demanded to demonstrate their contribution to performance*". Dapat disimpulkan bahwa sebagai bentuk pertanggungjawaban manajemen perusahaan kepada para pemangku kepentingan perusahaan, pengukuran kinerja menjadi penting untuk dilakukan agar dapat memberikan *overview* kontribusi manajemen perusahaan dalam mencapai kinerjanya.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam dari Yuwono dkk (2006), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*);
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih jelas atau konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "*reward*" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

### 2.3 Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Scorecard* (BSC)

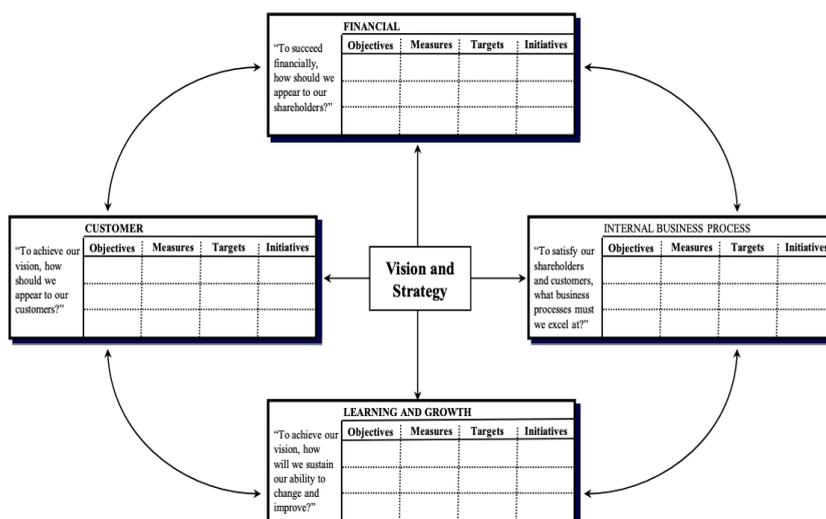
Melalui artikel yang diterbitkan oleh Kaplan dan Norton pada *Harvard Business School* pada tahun 1992, mereka memperkenalkan kepada dunia bisnis suatu konsep pengukuran kinerja yang dikenal sebagai pendekatan atau metode BSC. Kedua tokoh ini merupakan tokoh ternama di bidang mereka masing-masing dimana Kaplan merupakan seorang profesor akuntansi di *Harvard Business School* dan Norton merupakan presiden dari sebuah *information technology consulting firm* di Massachusetts. Kaplan dan Norton memperkenalkan pendekatan BSC ini sebagai suatu pendekatan pengukuran kinerja baru yang bersifat komprehensif yang dapat memonitor kinerja perusahaan dari beberapa perspektif/aspek secara *simultaneously*. Kaplan dan Norton (2010) mengemukakan bahwa BSC ini mengkombinasikan antara perspektif keuangan (*financial measures*) dan perspektif non-keuangan (*operational measures*) dalam proses pengukuran kinerja.

Suta dan Dwiastuti (2016), menyatakan bahwa : “Keunggulan *balanced scorecard* yaitu: 1) komprehensif berarti bahwa *balanced scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada keuangan saja. Perluasan itu ke arah tiga perspektif yang lain yaitu: *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan itu menghasilkan manfaat sebagai berikut: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, 2) Koheren berarti *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang

dijadikan dalam perencanaan strategis. Kekoheneran itu akan memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan, 3) Seimbang berarti empat perspektif yang ada di dalam *balanced scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan ke luar (*external focus*). Keseimbangan antara proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran sebagai *internal focus* dengan kepuasan *customer* dan kinerja keuangan sebagai *external focus*, 4) Terukur berarti sasaran strategis yang sulit diukur secara tradisional dalam *Balanced Scorecard* dilakukan pengukuran agar dapat dikelola dengan baik”. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja menggunakan pendekatan BSC ini memiliki beberapa keunggulan dalam implementasinya yaitu : komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

**Gambar 2.1**

***Translating Vision and Strategy : Four Perspectives***



**Sumber : Kaplan (2010)**

Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan BSC menuntut perusahaan untuk dapat menyelaraskan visi dan strategi yang dimilikinya berdasarkan 4 perspektif dalam perusahaan dimana metode BSC ini pada dasarnya merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang pengukurannya didasarkan dengan melihat 4 perspektif yang dianggap krusial dalam bisnis yakni diantaranya : *customer perspective, internal perspective, innovation and learning perspective* dan *financial perspective* (Kaplan dan Norton, 1992).

### 2.3.1 Perspektif Keuangan

Dalam kaitannya dengan perspektif keuangan, Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa : “*Financial performance measures indicate whether the company's strategy, implementation, and execution are contributing to bottom-line improvement. Typical financial goals have to do with profitability, growth, and shareholder value. ECI stated its financial goals simply: to survive, to succeed, and to prosper. Survival was measured by cash flow, success by quarterly sales growth and operating income by division, and prosperity by increased market share by segment and return on equity*”. Adapun menurut Mulyadi dan Setyawan (2001), ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan yang meliputi sasaran, inisiatif dan implementasi strategik perusahaan dapat meningkatkan atau memberikan kontribusi dalam pencapaian keuntungan (*profit*) bagi perusahaan. Berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja dari perspektif keuangan pada prinsipnya ingin melihat bagaimana strategi perusahaan dapat mencapai tujuan-tujuan keuangan yang telah

ditetapkan (*profit*) dimana strategi perusahaan diharapkan dapat membawa perusahaan untuk melewati 3 fase yaitu *to survive*, *to succeed* dan *to prosper*.

1. *To Survive* ditandai dengan ukuran hasil (*outcome measures*) berupa peningkatan arus kas yang dimiliki oleh perusahaan,
2. *To Succeed* ditandai dengan ukuran hasil (*outcome measures*) berupa peningkatan penjualan dan pendapatan operasional perusahaan, dan
3. *To Prosper* ditandai dengan ukuran hasil (*outcome measures*) berupa peningkatan pangsa pasar perusahaan dan *return on equity* (ROE).

**Gambar 2.2**

**Measuring Strategic Financial Themes**

		Strategic Themes		
		Revenue Growth and Mix	Cost Reduction/ Productivity Improvement	Asset Utilization
Business Unit Strategy	Growth	Sales growth rate by segment Percentage revenue from new product, services, and customers	Revenue/Employee	Investment (percentage of sales) R&D (percentage of sales)
	Sustain	Share of targeted customers and accounts Cross-selling Percentage revenues from new applications Customer and product line profitability	Cost versus competitors' Cost reduction rates Indirect expenses (percentage of sales)	Working capital ratios (cash-to-cash cycle) ROCE by key asset categories Asset utilization rates
	Harvest	Customer and product line profitability Percentage unprofitable customers	Unit costs (per unit of output, per transaction)	Payback Throughput

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

Menurut Kaplan dan Norton (1996), pengukuran kinerja dari perspektif keuangan pada prinsipnya melihat atau mempertimbangkan 3 tahapan dari siklus kehidupan bisnis, antara lain sebagai berikut :

1. *Growth* adalah tahapan awal dalam siklus bisnis dimana perusahaan pada tahapan ini memiliki produk dan *services* yang berpotensi untuk meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Dalam mengelola dan mengembangkan produk dan *services* yang ditawarkan kepada konsumen, dibutuhkan alokasi sumberdaya yang memadai dalam perusahaan seperti sumber daya manusia (SDM), infrastruktur, dan jaringan distribusi, *networking/relationship* yang memadai agar dapat menciptakan produk atau *services* yang dapat memenuhi ekspektasi konsumen. Oleh karena itu, pada tahap ini biasanya perusahaan berada dalam kondisi arus kas yang negatif serta tingkat pengembalian modal yang rendah. Strategi yang biasanya digunakan pada tahap ini adalah menyasar konsumen pada segmen pasar yang telah ditargetkan dalam rangka meningkatkan pendapatan perusahaan.
2. *Sustain* adalah tahapan kedua dalam siklus bisnis dimana perusahaan pada tahapan ini melakukan investasi dan reinvestasi untuk mendapatkan tingkat pengembalian (*expected returns*) yang terbaik. Perusahaan diharapkan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar yang dimilikinya pada tahap ini. Selain itu, investasi dan reinvestasi yang dilakukan perusahaan diharapkan dapat meminimalisir *bottleneck* dalam

proses bisnis perusahaan, mengembangkan kapasitas produksi dan perbaikan secara berkelanjutan yang kontinu (*continous improvement*).

3. *Harvest* adalah tahapan terakhir dalam siklus bisnis dimana perusahaan pada tahapan ini melakukan panen atas investasi-investasi yang telah dilakukan pada tahapan-tahap sebelumnya. Pada tahap ini, tidak ada lagi investasi signifikan dilakukan oleh perusahaan kecuali biaya untuk pemeliharaan dan *maintenance* infrastruktur. Strategi yang biasanya digunakan pada tahap ini adalah maksimalisasi arus kas masuk.

### 2.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam kaitannya dengan perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa : “*How a company is performing from its customers' perspective has become, therefore, a priority for top management. The balanced scorecard demands that managers translate their general mission statement on customer service into specific measures that reflect the factors that really matter to customers*”. Dapat disimpulkan bahwa perspektif konsumen dalam proses bisnis perusahaan menjadi sangat penting dimana misi dari perusahaan harus berkaitan dengan bagaimana perusahaan dapat memenuhi kebutuhan konsumen.

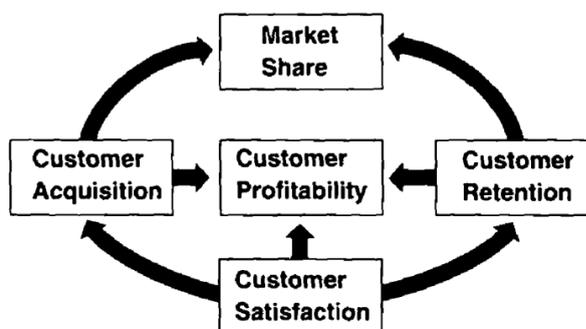
Mulyadi dan Setyawan (2001) menjelaskan bahwa pada dasarnya hal-hal yang berkaitan dengan kebutuhan atau kepentingan konsumen dapat dikelompokkan ke dalam 4 kategori antara lain yaitu waktu (*time*), kualitas (*quality*), kinerja & pelayanan (*performance & service*), serta biaya (*cost*). Dalam kaitannya dengan waktu, waktu merupakan salah satu faktor yang menjadi sangat

penting bagi konsumen karena waktu yang dimaksud disini adalah *lead time* atau waktu yang diperlukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Dalam kaitannya dengan kualitas, hal tersebut dapat merepresentasikan beberapa hal seperti tingkat pengembalian produk cacat oleh konsumen, ketepatan waktu penyerahan produk (*on-time delivery*) dan keakuratan prakiraan penyerahan produk yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam kaitannya dengan kinerja dan layanan, kombinasi dari kinerja dan layanan mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai (*creating value*) bagi perusahaan. Dalam kaitannya dengan biaya, biaya dari proses produksi hingga menjadi barang jadi menjadi salah satu hal penting bagi konsumen mengingat biaya tersebut merupakan biaya yang akan dibayarkan oleh konsumen kepada perusahaan saat membeli produk atau layanan yang ditawarkan kepada konsumen.

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan memiliki 2 kelompok pengukuran, yaitu *customer core measurement* dan *customer value proposition* :

**Gambar 2.3**

*The Customer Perspectives-Core Measures*



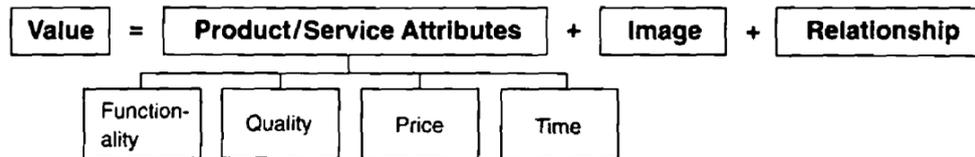
Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

1. *Customer core measurement* merupakan suatu kelompok pengukuran kinerja yang secara umum digunakan pada banyak perusahaan yang meliputi beberapa komponen seperti :

- a) *Market share*; merupakan komponen pengukuran yang merepresentasikan pangsa pasar yang dikuasai oleh perusahaan seperti jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
- b) *Customer acquisition*; merupakan komponen pengukuran yang merepresentasikan kemampuan suatu perusahaan dalam menarik pelanggan baru.
- c) *Customer retention*; merupakan komponen pengukuran yang merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan yang dimilikinya.
- d) *Customer satisfaction*; merupakan komponen pengukuran yang merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan terhadap pelanggan sesuai dengan yang diinginkan oleh pelanggan.
- e) *Customer profitability*; merupakan komponen pengukuran yang merepresentasikan kemampuan perusahaan dalam mengukur profitabilitas dari konsumen yang dimilikinya.

Gambar 2.4 dapat dilihat di halaman selanjutnya.

Gambar 2.4

*The Customer Value Proposition***Generic Model**

Sumber : Kaplan dan Norton (1996)

2. *Customer value proposition* merupakan kelompok pengukuran kinerja yang berfokus pada *value* atau nilai yang diberikan kepada konsumen yang meliputi beberapa komponen seperti :

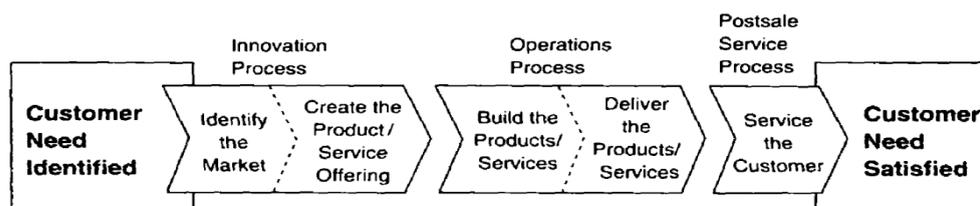
- a) *Product/service attributes*; merupakan komponen pengukuran terhadap atribut yang melekat pada produk atau layanan yang diberikan konsumen seperti fungsi, harga dan kualitas produk atau layanan.
- b) *Customer relationship*; merupakan komponen pengukuran berupa kemampuan perusahaan dalam menciptakan pengalaman yang baik (*good experience*) bagi pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan oleh perusahaan.
- c) *Image and reputation*; merupakan komponen pengukuran berupa kemampuan perusahaan dalam menarik (*attracting*) konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

### 2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam kaitannya dengan perspektif proses bisnis internal, Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa : *“Customer-based measures are important, but they must be translated into measures of what the company must do internally to meet its customers' expectations. After all, excellent customer performance derives from processes, decisions, and actions occurring throughout an organization. Managers need to focus on those critical internal operations that enable them to satisfy customer needs”*. Proses bisnis internal menjadi salah satu perspektif yang perlu diperhatikan oleh perusahaan mengingat bahwa dalam rangka menciptakan produk atau layanan yang dapat memuaskan konsumen, dibutuhkan proses bisnis internal yang baik atau memadai bagi perusahaan. Kaplan dan Norton (1992) juga menjelaskan bahwa : *“Companies should also attempt to identify and measure their company's core competencies, the critical technologies needed to ensure continued market leadership”*. Dapat ditarik kesimpulan bahwa penggunaan teknologi dalam proses bisnis internal juga menjadi salah satu hal kritical agar suatu perusahaan dapat tetap menjaga pangsa pasarnya.

**Gambar 2.5**

#### The Internal Business Process Perspective - The Generic Value Chain Model



**Sumber : Kaplan dan Norton (1996)**

Kaplan dan Norton (1996) berpendapat bahwa dalam proses bisnis internal pada perusahaan, terdapat 3 proses yang dapat dijadikan sebagai acuan atau landasan bagi suatu perusahaan dalam mendesain proses bisnis internal yang baik atau memadai bagi perusahaannya, yaitu *innovation*, *operation*, dan *post sale service* :

1. Proses *innovation*; perusahaan melakukan kegiatan yang mencakup kegiatan identifikasi kebutuhan pasar yang kemudian diikuti dengan kegiatan merancang produk atau layanan yang akan ditawarkan oleh perusahaan.
2. Proses *operation*; perusahaan melakukan kegiatan yang mencakup kegiatan finalisasi dan penawaran produk atau layanan perusahaan kepada pelanggan.
3. Proses *post sale service*; perusahaan melakukan kegiatan yang mencakup kegiatan-kegiatan yang memberikan layanan purna jual kepada pelanggan, seperti *maintenance* dan sebagainya.

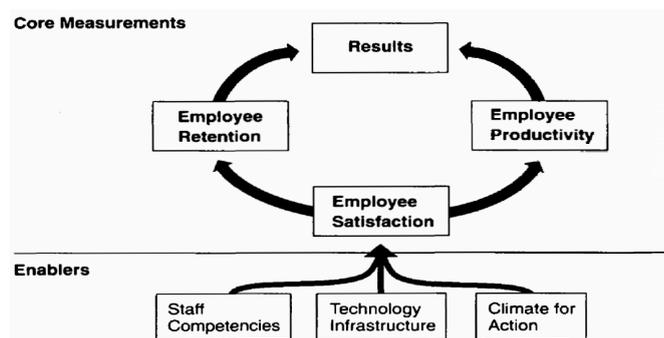
#### **2.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam kaitannya dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Kaplan dan Norton (1992) menyatakan bahwa : “*Intense global competition requires that companies make continual improvements to their existing products and processes and have the ability to introduce entirely new products with expanded capabilities. A company's ability to innovate, improve, and learn ties directly to the company's value. That is, only through the ability to launch new*

*products, create more value for customers, and improve operating efficiencies continually can a company penetrate new markets and increase revenues and margins—in short, grow and thereby increase shareholder value”*. Dapat disimpulkan dari pernyataan tersebut bahwa perkembangan kompetisi global menuntut perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan meningkatkan kualitas produk dan layanan yang dimiliki melalui proses inovasi yang akan meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

**Gambar 2.6**

***The Learning and Growth Measurement Framework***



**Sumber : Kaplan dan Norton (1996)**

Menurut Kaplan dan Norton (1996), terdapat 3 kelompok pengukuran dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

1. *Employee capabilities*; merupakan kemampuan karyawan dalam beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi melalui upaya *reskilling* yang dilakukan secara periodik dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. *Information system capabilities*; merupakan kemampuan sistem informasi yang memadai untuk menunjang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
3. *Motivation, empowerment, dan alignment*; merupakan kemampuan perusahaan dalam memberikan motivasi dan dorongan kepada karyawannya serta penyelarasan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

#### 2.4 Penelitian Empiris

Penelitian terdahulu mengenai pengukuran menggunakan pendekatan BSC dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Empiris**

No	Nama	Judul	Variabel Yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Hendri Yosa (2004)	Analisis Penilaian Kinerja Usaha PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Sebelum dan	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran	1). Secara simultan terdapat perbedaan yang signifikan terhadap rasio-rasio, CAR, KAP, NPM, ROA, BOPO, LQR, LDR, NSCR, AETR, NGR, TEPE, ETTE dalam perspektif

		Sesudah Tahun 1998 Yang Diukur Dengan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	dan Pertumbuhan.	<i>Balanced Scorecard</i> antara tahun sebelum dan sesudah tahun 1898.  2) Secara parsial tidak terdapat perbedaan yang signifikan dalam terhadap rasio SMS dan AETR dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i> antara tahun sebelum dan sesudah tahun 1998.
2.	Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi (2013)	Penilaian Kinerja Berbasis <i>Balanced Scorecard</i> Pada Bank Utama	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Didapatkan hasil bahwa aspek non keuangan, yakni kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, serta kinerja dari perspektif pelanggan memperoleh hasil yang baik.

3.	Yateno (2015)	Analisis Penilaian Performance Perusahaan Berbasis <i>Balance Score Card (BSC) - (Studi Kasus PT. Great Giant Pineapple. Terbanggi Besar Lampung Tengah)</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Balance Scorecard</i> mengukur kinerja dari perspektif yaitu : perspektif <i>learning</i> dan pertumbuhan, proses bisnis internal, pelanggan, dan keuangan dan dari hasil analisis yang dilakukan, diketahui bahwa kinerja PT Great Giant Pineapple cukup baik secara keseluruhan.
4.	I Wayan Purwanta Suta dan G.A Ayu Sri Asti Dwiastuti (2016)	Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Kantor	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif	Secara keseluruhan kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali adalah sangat baik.

		Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali	Pembelajaran dan Pertumbuhan	
5.	Tri Widi Anggoro (2021)	Analisis Kinerja Bank Sulselbar Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Untuk perspektif keuangan (rasio permodalan, rasio aktiva produktif dan rasio rentabilitas berada pada kategori baik sedangkan LDR berada pada kategori tidak baik)  Untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan, semuanya berada pada kategori baik.
6.	Desy Jayanti,	<i>Performance Assessment</i>	Perspektif Keuangan,	Untuk perspektif keuangan, perspektif

	Rimi Gusliana Mais, Iman S. Suriawinat a (2020)	<i>Based on Balance Scorecard in Francial Company PT. Otewe Maju Bersama.</i>	Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan, semuanya berada pada kategori baik.
7.	Elisa Silviana, Suci Nurulita, Heri Ribut Yuliantoro (2019)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Konsep <i>Balance Scorecard</i> pada PT Bumi Hijau Puri Persada	Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Untuk perspektif keuangan berada pada kategori kurang baik. Untuk perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran & pertumbuhan berada pada kategori cukup baik.
8.	Putri	Pendekatan	Perspektif	Untuk perspektif

<p>Adelia Siregar dan Hwihanus Hwihanus (2024)</p>	<p><i>Balance Scorecard</i> Dalam Menganalisis Pengukuran Kinerja Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk</p>	<p>Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.</p>	<p>keuangan dan perspektif pembelajaran &amp; pertumbuhan berada pada kategori baik. Untuk perspektif pelanggan berada pada kategori kurang Untuk perspektif proses bisnis internal berada pada kategori cukup.</p>
--	---	--	---

## BAB III

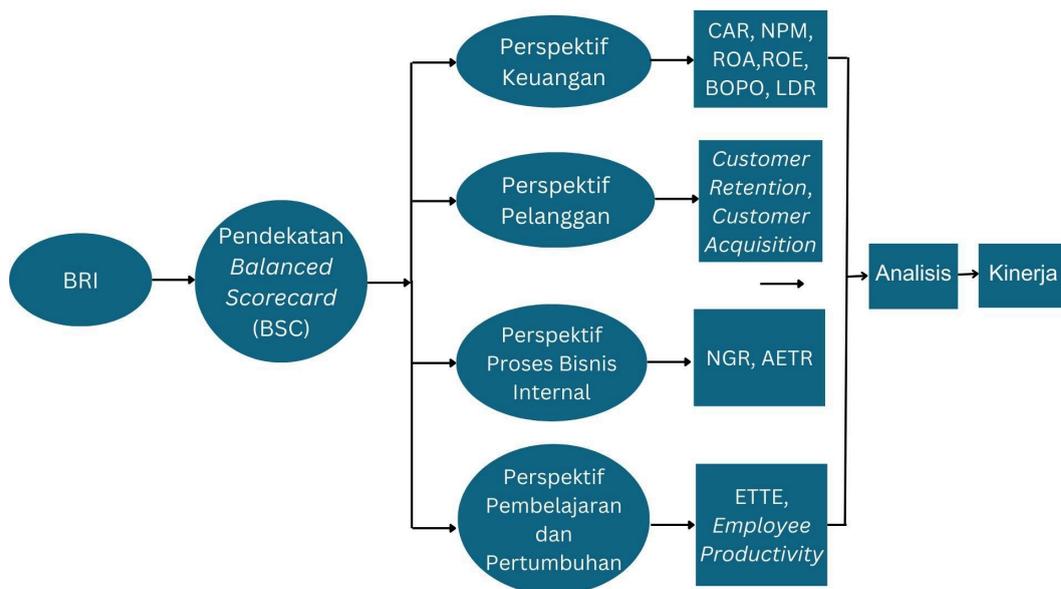
### KERANGKA KONSEPTUAL

#### 3.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori yang telah diuraikan, penelitian ini dibangun atas dasar kerangka penelitian sebagai berikut.

Gambar 3.1

#### Kerangka Konseptual Penelitian



Sumber : Penulis

#### 3.2 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan landasan teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut : “Diduga bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk tahun 2018-2022 dengan

menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC) berada pada predikat kurang” :

1. Diduga bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif keuangan berada pada kriteria “kurang”.
2. Diduga bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif pelanggan berada pada kriteria “kurang”.
3. Diduga bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada pada kriteria “kurang”.
4. Diduga bahwa kinerja PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berada pada kriteria “kurang”.