

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang pesat dan globalisasi mengakibatkan terciptanya persaingan antar perusahaan semakin tinggi dan kompetitif. Untuk menghadapi persaingan ini, perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas unggul karena salah satu penentu kesuksesan perusahaan adalah kinerja dari sumber daya manusianya. Pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi perusahaan sebagai upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan, dengan melakukan pengukuran kinerja manajemen dapat membandingkan antara kegiatan yang telah dilaksanakan dengan standar yang telah ditetapkan.

Banyaknya perusahaan yang masih berfokus hanya pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non keuangan karena dianggap sulit dalam pengukurannya, maka perusahaan dapat menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja dengan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) antara empat perspektif yang berbeda yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Hafni, 2020). Ke empat perspektif tersebut saling berhubungan satu dengan yang lain. Oleh karena itu, dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, kinerja perusahaan akan lebih jelas dan terukur. Berbeda jika perusahaan mengukur kinerjanya menggunakan metode tradisional yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), dan *profit margin* sehingga tidak terlalu efektif.

Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang secara resmi mempunyai izin untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya berupa pembiayaan kredit kepada masyarakat dalam bentuk penyaluran dana dengan jumlah yang relatif kecil maupun jumlah yang besar atas dasar hukum gadai, juga sebagai jasa titipan dan jasa

taksiran. PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor merupakan salah satu kantor area yang membawahi beberapa UPC (Unit Pelayanan Cabang) yang diantaranya Cisarua, Caringin, Ciawi, Tajur, Pamoyanan, Sukasari, dan BTM (*Bogor Trade Mall*). PT Pegadaian membuat laporan keuangannya dengan periode enam bulan sekali. Adapun aspek keuangan PT Pegadaian dapat dilihat dari data penjualan dan laba bersih di tahun 2022, sebagai berikut.

**Tabel 1.1 Penjualan dan Laba Bersih PT. Pegadaian**

Bulan	Penjualan	Laba Bersih	Persentase
30 Juni 2022	Rp. 10.862.600	Rp. 1.774.129	16%
31 Desember 2022	Rp. 22.876.587	Rp. 3.298.945	14%

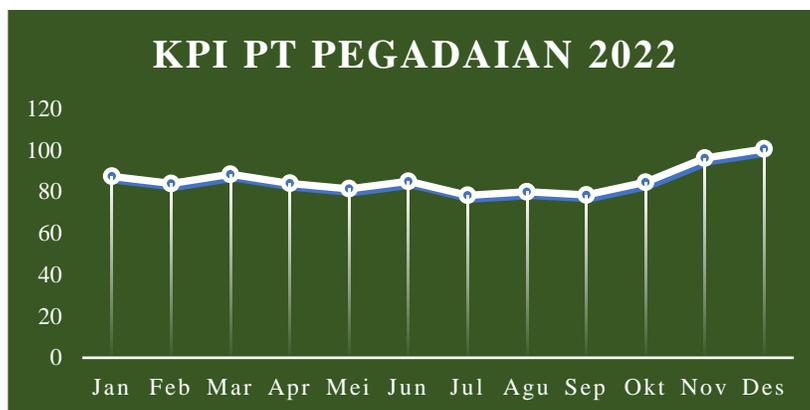
Sumber: PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor

Pada Tabel 1.1 terlihat data keuangan PT Pegadaian yang mengalami kenaikan artinya PT Pegadaian memperhatikan aspek keuangan pada perusahaan, tetapi aspek keuangan saja tidak cukup menjadi pusat untuk melihat kinerja perusahaan karena aspek keuangan hanya sebagian rangkaian kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Untuk alat ukur kinerja yang digunakan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor adalah KPI (*Key Performance Indicator*) yang membantu mengukur progres kinerja perusahaan secara detail. Hal ini dapat dilihat dari data KPI PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor pada tahun 2022, sebagai berikut.

**Tabel 1.2 Data KPI Pegadaian 2022**

No.	Komponen KPI	Bobot	Nilai KPI											
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
<b>Keuangan</b>														
<b>1</b>	<b>OSL Rata-rata</b>													
	OSL Aktif Rata-rata Gadai	35	32,28	31,63	31,36	31,07	30,88	30,80	30,64	30,46	30,37	30,33	30,37	30,55
	OSL Rata-rata Non-Gadai	10	8,87	8,97	9,05	9,32	9,52	9,78	9,95	10,02	10,13	10,35	10,50	10,88
<b>2</b>	<b>Laba Usaha</b>	10	15,31	11,14	9,92	8,88	7,93	8,04	7,88	8,21	7,67	8,25	10,75	10,66
<b>3</b>	<b>Kualitas Aset</b>													
	NPL Gadai	7	8,40	8,40	8,40	7,58	7,24	8,40	3,89	5,24	3,33	5,89	7,16	8,40
	NPL Non-Gadai	3	1,49	1,42	1,47	1,52	1,45	1,54	1,40	1,43	1,66	3,60	3,60	3,60
	LaR Gadai	7	5,20	4,39	7,87	5,06	3,91	5,12	3,45	3,26	3,51	4,12	5,80	8,40
	LaR Non-Gadai	3	2,92	3,18	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60	3,60
<b>4</b>	<b>Omset Penyaluran Produk KUR Syariah</b>	5	0	0	0	0	0	0,84	0,42	0,69	0,92	0,98	6,00	6,00
<b>Pelanggan</b>														
<b>5</b>	<b>Jumlah Nasabah</b>													
	Nasabah Aktif Pembiayaan	5	4,59	4,54	4,42	4,23	4,25	4,27	4,25	4,23	4,29	4,27	4,30	4,29
	Nasabah CIF Baru Pembiayaan	5	2,23	2,18	2,35	2,18	2,13	2,22	2,27	2,34	2,38	2,48	2,73	2,82
	Debitur UMi	5	2,07	3,72	5,47	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00
<b>Produk &amp; Proses</b>														
<b>6</b>	<b>Transaksi Digital</b>													
	Frekkuensi Transaksi Digital	3	2,08	2,04	2,17	2,22	2,20	2,21	2,26	2,27	2,30	2,46	3,02	3,02
	Nominal Transaksi Digital	2	1,94	2,33	2,34	2,40	2,33	2,24	2,25	2,23	2,26	2,24	2,36	2,40
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>87,38</b>	<b>83,94</b>	<b>88,42</b>	<b>84,06</b>	<b>81,44</b>	<b>85,06</b>	<b>78,26</b>	<b>79,98</b>	<b>78,42</b>	<b>84,57</b>	<b>96,19</b>	<b>100,62</b>

Sumber: PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor



Gambar 1.1 Grafik Pencapaian KPI Pegadaian 2022

Sumber: PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor

Berdasarkan grafik pencapaian KPI PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor pada 2022 di atas pencapaian KPI perbulan sebesar Januari 87,38 %, Februari 83,94%, Maret 88,42%, April 84,06%, Mei 81,44%, Juni 85,06%, Juli 78,26%, Agustus 79,98%, September 78,42%, Oktober 84,57%, November 96,19%, dan Desember 100,62%. Hal ini menunjukkan pencapaian KPI PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor sudah baik namun masih belum maksimal. Metode KPI juga tidak dapat melihat sudah sejauh mana tujuan perusahaan tercapai. Oleh karena itu, Penulis menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk memberikan pandangan yang lebih luas dengan menyeimbangkan keempat perspektif agar mencapai tujuan perusahaan dengan cepat. Ke empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal process perspective*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* juga PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor dapat mengetahui peningkatan atau penurunan nasabahnya seperti berikut ini.

Tabel 1.3 Nasabah Pegadaian Cabang Bogor 2022

Bulan	Target (Bulanan)	Target (2022)	Realisasi
Januari	5.735	8.643	4.525
Februari	6.060	8.643	5.109
Maret	6.447	8.643	5.779
April	6.683	8.643	6.035

**Tabel 1.3 Nasabah Pegadaian Cabang Bogor 2022 (lanjutan)**

<b>Bulan</b>	<b>Target (Bulanan)</b>	<b>Target (2022)</b>	<b>Realisasi</b>
Mei	6.889	8.643	6.397
Juni	7.182	8.643	6.877
Juli	7.468	8.643	7.289
Agustus	7.750	8.643	7.729
September	7.989	8.643	8.169
Oktober	8.197	8.643	8.539
November	8.430	8.643	9.113
Desember	8.643	8.643	9.485

Sumber: PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor

Tabel 1.3 menunjukkan peningkatan nasabah PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor setiap bulannya, meski tidak selalu mencapai target bulanan tetapi perusahaan berhasil melebihi target nasabah tahun 2022, artinya perusahaan cukup baik dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah sehingga nasabah mempercayakan transaksinya di PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.

Alasan Penulis memilih metode *Balanced Scorecard* karena terdapat beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini, yaitu: (1) Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado (Regina Bella Titaria Rakian, Grace B. Nangoi, Stanley Walandouw. 2021); (2) Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Idria Maita, Liffia Julian Fahrani. 2019), (3) Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Asam Jawa Medan (Nabila Faradiba. 2021).

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis paparkan di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan judul “**Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor**”.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, masalah yang dapat diidentifikasi pada penelitian ini adalah:

1. PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor masih berfokus hanya pada aspek keuangan saja dan mengabaikan kinerja non keuangan karena dianggap sulit dalam pengukurannya.
2. Jumlah nasabah PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor sering mengalami penurunan.
3. Perkembangan dunia bisnis yang pesat mengakibatkan persaingan antar perusahaan semakin tinggi dan kompetitif.
4. Pengukuran kinerja menggunakan metode pengukuran kinerja tradisional hanya fokus pada perspektif keuangan saja.
5. Pengukuran kinerja menggunakan metode KPI (*Key Performance Indicator*) tidak dapat melihat sejauh mana tujuan perusahaan tercapai.
6. Masih banyak masyarakat yang belum paham akan sistem gadai.
7. Masyarakat kurang cermat dalam memahami persyaratan dan ketentuan gadai.

### **1.3 Pembatasan Masalah**

Agar pembahasan pada penelitian ini lebih terarah, terfokus, dan menghindari pembahasan menjadi terlalu luas, maka perlu ada pembatasan masalah. Oleh karena itu, Peneliti membatasi pada permasalahan pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### **1.4 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka Peneliti merumuskan masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan pendapatan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor?
2. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan nasabah PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor?
3. Bagaimana pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan penjualan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor?
4. Bagaimana tingkat produktivitas karyawan yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Berlandaskan rumusan masalah terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini, yaitu:

1. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan pendapatan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.
2. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan nasabah PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.
3. Untuk menganalisis pengaruh kinerja karyawan terhadap peningkatan penjualan PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.
4. Untuk menganalisis tingkat produktivitas karyawan yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan pada PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak, di antaranya:

### **1.6.1 Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi Peneliti dalam proses pembuatan karya ilmiah, diharapkan juga Peneliti lebih memahami konsep *Balanced Scorecard* baik secara teori maupun praktik.

### **1.6.2 Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini dapat menambah saran dan informasi bagi PT Pegadaian (Persero) Cabang Bogor dalam pengukuran kinerja perusahaan, sehingga dapat dijadikan salah satu rujukan dalam pengambilan keputusan dan peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

### **1.6.3 Bagi Penelitian Selanjutnya**

Dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan serta menjadikan bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

## **1.7 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan guna memahami laporan ini, maka materi-materi pada skripsi ini dikelompokkan menjadi beberapa sub bab dengan sistematika penyampaian sebagai berikut.

BAB I	PENDAHULUAN	Berisi tentang latar belakang, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan itu sendiri.
BAB II	TINJAUAN PUSTAKA	Bab ini berisikan teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari buku yang berkaitan beberapa literatur yang berhubungan dengan penelitian.
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	Bab ini berisikan tentang tempat dan waktu penelitian, jenis penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data penelitian.
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN	Bab ini berisi tentang gambaran obyek penelitian, hasil penelitian dan pembahasan yang lengkap mengupas berbagai fenomena dalam penelitian.
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	Bab ini berisikan simpulan yang merupakan hasil akhir atas penelitian ini dan juga saran yang berisi masukan untuk obyek penelitian.
	DAFTAR PUSTAKA	Berisi tentang berbagai buku, jurnal, rujukan yang digunakan dalam menyusun penelitian ini.