

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dunia bisnis perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang besar dalam hal pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, penanganan transaksi antara bank dengan nasabah dan bank dengan perusahaan lain. Kunci persaingan dalam pasar perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu dan bentuk-bentuk kualitas lain yang memberikan kepuasan bagi nasabah yang menciptakan loyalitas nasabah. Loyalitas yang ditunjukkan oleh nasabah dapat dijadikan sebagai salah satu indikator keberhasilan bank. Selain itu, penilaian keberhasilan suatu bank juga dapat menggunakan pengukuran kinerja yang merupakan salah satu faktor penting dalam perusahaan termasuk perbankan (Istiqlal, 2009).

Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perbankan, misalnya untuk menentukan gaji karyawan maupun *reward* yang layak diberikan. Selain itu, pengukuran kinerja juga dapat membantu perusahaan terutama perbankan melakukan perbaikan secara kontinyu untuk mencapai tujuan performansi.

Saat ini, perbankan di Indonesia hanya menggunakan tolak ukur keuangan untuk melihat kinerja bisnisnya. Tolak ukur keuangan ini meliputi *Return On Asset* (ROA), *Return On Earning Asset* (ROEA), *Asset Turn Over* (ATO), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Loan to Deposit Ratio* (LDR), *liabilities to asset*, *earning per share* dan beberapa rasio keuangan lainnya, sedangkan unsur non keuangan (*non financing*) belum menjadi aspek penting dari pengukuran kinerja perbankan (Junaidi, 2002).

Pengukuran kinerja yang diterapkan perbankan selalu berpegang teguh pada penilaian keuangan. Padahal terdapat beberapa kelemahan dalam penggunaan tolok ukur keuangan secara dominan yaitu penilaian kinerja berkaitan dengan pengambilan tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang dan kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan (Gasperz, 2006).

Pengukuran kinerja perbankan dari aspek keuangan belum cukup mewakili untuk menyimpulkan bahwa kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perbankan. Oleh sebab itu, dalam rangka meningkatkan kinerja dan peran perbankan umumnya dan BPD khususnya, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Asosiasi Bank Daerah (ASBANDA) telah menyusun kerangka Program Transformasi BPD. Program Transformasi BPD telah diluncurkan pada tanggal 26 Mei 2015 di Istana Negara Jakarta oleh Bapak Presiden Joko Widodo yang ditandai dengan penandatanganan komitmen untuk melaksanakan dan mendukung program tersebut oleh Direktur Utama dan Komisaris Utama BPD seluruh Indonesia yang didukung oleh Gubernur Provinsi dan Ketua DPRD Tingkat I sebagai pemegang saham utama BPD di masing-masing daerah (Martati, 2016).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Asosiasi Bank Pembangunan Daerah (ASBANDA) telah menyusun kerangka program transformasi BPD yang holistik dan seimbang antara aspek bisnis, risiko dan pendukung (fondasi). Terdapat tiga sasaran dari program transformasi BPD yakni (1) meningkatnya daya saing (kompetitif), (2) menguatnya ketahanan kelembagaan dan (3) meningkatnya kontribusi terhadap pembangunan daerah (OJK, 2016).

Visi dan sasaran dari Program transformasi BPD adalah agar BPD dapat menjadi bank yang berdaya saing tinggi dan kuat serta berkontribusi signifikan bagi pertumbuhan dan pemerataan ekonomi daerah yang berkelanjutan. Visi tersebut akan diwujudkan melalui *road map* implementasi Program Transformasi

BPD yang terdiri dari tiga tahapan yakni : (I) Fase Pembangunan Fondasi (*Foundation Building*), (II) Fase Percepatan Pertumbuhan (*Growth Acceleration*) dan (III) Fase Pemimpin Pasar (*Market Leadership*). Program transformasi BPD merupakan inisiatif strategis yang tidak hanya meningkatkan kinerja, ketahanan dan daya saing kelompok BPD, tetapi juga akan berdampak besar bagi pembangunan ekonomi daerah serta akan memperkuat ketahanan industri perbankan nasional (OJK, 2016).

Hal ini merupakan sebuah tantangan bagi PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Bank Nagari) beserta seluruh Cabang khususnya Bank Nagari Cabang Bukittinggi untuk mencapai target Program Transformasi BPD ini dalam jangka waktu program yang ditentukan. Untuk itu Bank Nagari Cabang Bukittinggi perlu mempersiapkan diri untuk mencapai kinerja yang unggul (*Performance Excellence*) dalam rangka mendukung PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat tercapai Program Transformasi BPD.

Kinerja yang unggul yang dapat diukur tidak hanya dari aspek finansial dengan berdasarkan kepada neraca dan laporan laba rugi, tetapi pengukuran terhadap aspek non finansial juga dilakukan. Metode pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Bank Nagari Cabang Bukittinggi saat ini adalah menggunakan teknik *Key Performance Indicators* (KPI). PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Bank Nagari) Cabang Bukittinggi sebagai perusahaan Badan Usaha Miliki Daerah yang senantiasa meningkatkan kualitas secara berkelanjutan sangat perlu membentuk sistem pengukuran kinerja demi tercapainya visi dan misi. Pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi prosedur yang menjelaskan tentang metode sistem pengukuran kinerja hanya pada aspek *financial* saja. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan hanya pada proses Rencana Bisnis Kantor Cabang yang terdiri dari analisis lingkungan organisasi dengan alat analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats* (SWOT). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja belum sistematis dan sistem *database* Bank Nagari Cabang Bukittinggi belum teratur sehingga sulit untuk mengukur secara sistematis.

Sistem pengukuran kinerja yang baik haruslah terintegrasi untuk semua unit dan aktivitas di perusahaan. Indikator kinerja yang terbentuk tidak hanya berupa indikator kinerja *financial* (keuangan) tetapi juga indikator kinerja *nonfinancial*. Oleh karena itu, metode *Balanced Scorecard* sangat tepat untuk digunakan.

Metode *Balanced Scorecard* dikembangkan di *Harvard Business School* oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang dibangun dari visi, misi dan strategi organisasi dan indikator kinerja yang terbentuk memiliki keseimbangan antara indikator kinerja *financial* dan *nonfinancial*. Sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat dikomunikasikan dari tingkat *corporate* sampai ke tingkat unit bisnis terkecil. Sistem ini membagi seluruh faktor ke dalam 4 perspektif yaitu perspektif *financial*, *internal business process*, *customer satisfaction*, serta *learning and growth*. Empat perspektif itu saling terintegrasi dan mampu menunjukkan seberapa besar pencapaian kinerja sebuah unit bisnis. Pengukuran untuk keempat perspektif ini tergantung dari strategi yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Oleh karena itu *Balanced Scorecard* selain dapat digunakan sebagai alat pengukur kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang dilakukan perusahaan sudah tepat dan juga untuk mengawasi apakah strategi telah dijalankan (Kaplan dan Norton, 2010).

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang dikaji pada penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang ada pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi?
2. Bagaimana merancang sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi?
3. Bagaimana menyusun/menentukan *Key Performance Indicator* pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi sebagai turunan dari sistem pengukuran kinerja tersebut?

Agar penelitian ini menjadi terarah dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan, maka perlu ditetapkan beberapa batasan masalah yakni sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di Bank Nagari Cabang Bukittinggi.
2. Perancangan sistem pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan data dari Bank Nagari Cabang Bukittinggi tahun 2011-2015.
3. Penelitian ini menyusun *Key Performance Indicators* (KPI) dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk:

1. Mengetahui sistem pengukuran kinerja organisasi yang ada pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi.
2. Mendapatkan rancangan sistem pengukuran kinerja pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi dengan metode *Balanced Scorecard*.
3. Mendapatkan *Key Performance Indicators* (KPI) dengan empat perspektif *Balanced Scorecard* pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi Bank Nagari Cabang Bukittinggi

Perancangan sistem pengukuran kinerja yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik dalam mendukung terwujudnya Bank Nagari mencapai program Transformasi BPD.

2. Bagi Pengetahuan

Dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan untuk memahami bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, terutama pada Bank Nagari Cabang Bukittinggi.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam pembuatan tesis ini adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : KERANGKA TEORI

Bab ini akan menguraikan kajian teori tentang *balanced scorecard*, serta penerapannya.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan cara/ langkah-langkah yang dilakukan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*.

BAB IV : HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

Berisi tentang hasil dan analisis dari perancangan sistem penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan bab penutup dari penelitian ini yang berisikan kesimpulan hasil penelitian dan saran.