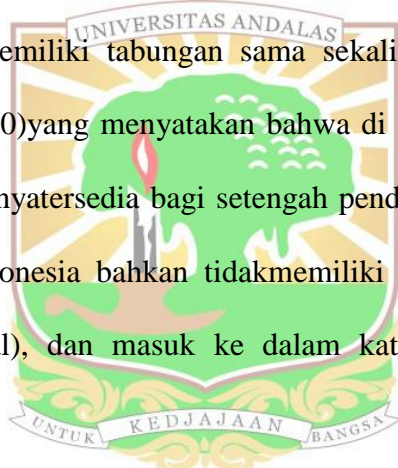


# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Hasil survey neraca rumah tangga BI (2012), hanya 48% dari total rumahtangga di Indonesia yang memiliki tabungan di bank, lembaga keuangan non bank dan lembaga keuangan. Artinya, terdapat 52% rumah tangga di Indonesia yang belum memiliki tabungan sama sekali. Hal ini sejalan dengan *Survey World Bank* (2010) yang menyatakan bahwa di Indonesia, akses terhadap jasa keuangan formal hanya tersedia bagi setengah penduduk Indonesia. Sebanyak 32% dari penduduk Indonesia bahkan tidak memiliki tabungan (baik di sektor formal maupun informal), dan masuk ke dalam kategori *financially excluded* (Alamsyah, 2014).



Fakta lain yang cukup memprihatinkan juga patut disimak. Menurut Data *Global Financial Inclusion Index* 2011, jumlah orang dewasa di Indonesia yang memiliki *account* di bank hanya sebanyak 19,60% dari total penduduk Indonesia sebesar 237.641.326 jiwa. Artinya, hanya sebagian kecil masyarakat Indonesia yang pernah “menginjak” kantor cabang bank umum untuk membuka rekening. Bandingkan dengan Malaysia yang sudah mencapai 66,70% dan Thailand 77,70%.

Masyarakat Indonesia juga mendapatkan pendanaan dari nonbank secara informal. Sekitar 60% masyarakat Indonesia yang biasa meminjam uang, hanya 17% yang mengakses pinjaman di bank, sementara 43% mencari pinjaman di layanan informal. Hal ini terkait dengan *habit* masyarakat Indonesia, di mana 40% enggan meminjam uang, dari jumlah tersebut, 60% merasa takut pinjam uang, 20% tidak butuh pinjaman, dan 4% tidak memiliki jaminan. Bandingkan dengan Malaysia yang 100% masyarakatnya sudah pernah meminjam (Sindo, 2015)

Banyak faktor yang melatarbelakangi mengapa masih terdapat kelompok masyarakat yang belum memiliki akses perbankan atau lembaga keuangan, baik dalam bentuk tabungan maupun kredit. Diantaranya adalah jarak tempat tinggal yang jauh dari kantor bank, produk yang ditawarkan tidak sesuai, informasi produk yang tidak dipahami, pendapatan yang rendah, tidak ada dokumen identitas, tidak memiliki jaminan dan persepsi bahwa bank atau lembaga keuangan bukan untuk masyarakat kecil. Di sisi perbankan juga terdapat kendala diantaranya terkait pendirian kantor cabang dengan segmentasi *unbanked people* membutuhkan biaya mahal, sehingga bank lebih memilih nasabah besar yang memenuhi persyaratan.

Indonesia memiliki potensi yang besar untuk peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pertumbuhan ekonomi. Bank Indonesia sudah lama terlibat aktif dalam mendorong kegiatan perekonomian termasuk pengembangan UMKM dalam upaya untuk memberantas kemiskinan, baik dengan cara-cara yang konvensional seperti bantuan teknis, pemasaran dan permodalan, juga dengan suatu terobosan yang dicakup dalam Kebijakan Keuangan Inklusif.

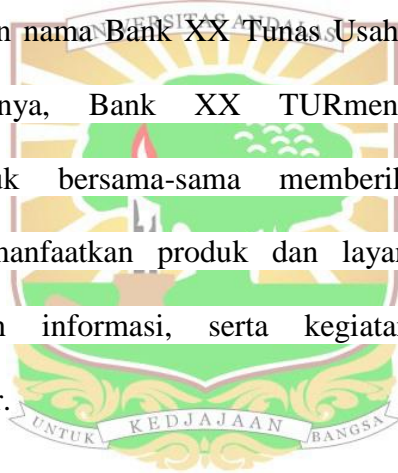
Keuangan inklusif didefinisikan sebagai upaya yang bertujuan mengurangi segala bentuk hambatan yang bersifat harga maupun non harga, terhadap akses masyarakat dalam memanfaatkan layanan jasa keuangan. Kebijakan tersebut perlu dilakukan secara nasional, melibatkan kementerian, otoritas, dan institusi terkait untuk memperoleh hasil yang optimal (Alamsyah, 2015).

Dalam *Leaders Summit* di Los Cabos Meksiko pada tanggal 18-19 Juni 2012, G20 meluncurkan *Financial Peer Learning Program (FPLP)* dan *Global Partnership on Financial Inclusion (GPII)*. Presiden Republik Indonesia juga menyampaikan bahwa Indonesia akan meluncurkan strategi nasional keuangan inklusif yang akan menjadi acuan dalam mensinergikan upaya perluasan akses masyarakat, khususnya masyarakat miskin kepada sektor keuangan formal sebagai salah satu strategi pengentasan kemiskinan di Indonesia. Rakhmindyarto dan Syaifullah (2013).

Indonesia telah memiliki strategi nasional untuk mendorong inklusi keuangan, dengan target masyarakat Indonesia yang terakses lembaga keuangan tahun 2019 sebanyak 75% dan tahun 2023 mencapai 90%. Salah satu pertimbangan utama pemerintah adalah mengusung program *branchless banking* atau layanan keuangan tanpa melalui kantor cabang. Program yang *pilot project*-nya sudah diperkenalkan tahun 2013 dan memasuki tahap implementasi yang oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Sindo, 2015). OJK mengeluarkan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 19/POJK.03/2014 mengenai layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif pada tanggal 18

November 2014 yang dikenal dengan Laku Pandai dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) Nomor 6/SEOJK.03/2015 mengenai layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif oleh bank pada tanggal 6 Februari 2015.

PT Bank XX, Tbkmerintis Unit Usaha Syariah (UUS Bank XX) pada tahun 2008. Pada tahun 2010 UUS Bank XX mengembangkan bisnis usaha yang fokus pada pelayanan dan pemberdayaan masyarakat yang sekaligus menjadi pionir dalam menggarap masyarakat pra sejahtera yang merupakan inisiatif keuangan inklusif dengan nama Bank XX Tunas Usaha Rakyat (TUR). Melalui produk dan aktivitasnya, Bank XX TUR mengajak dan melibatkan seluruh *stakeholders* untuk bersama-sama memberikan kemudahan akses masyarakat dalam memanfaatkan produk dan layanan jasa bank (*financial inclusion*), memberikan informasi, serta kegiatan pemberdayaan yang berkelanjutan dan terukur.



PT Bank XX Syariah dibentuk dari konversi PT Bank YYS menjadi Bank Syariah dan kemudian *spin-off*-nya Unit Usaha Syariah Bank XX ke Bank Syariah yang baru ini. Bank YYS didirikan pada tahun 1991 dengan lisensi bank non-devisa. Bank XX mengakuisisi 70% saham di Bank YYS pada 30 Januari 2014 dan mengkonversinya menjadi Bank Syariah berdasarkan keputusan Otoritas Jasa Keuangan tertanggal 22 Mei 2014. Unit Usaha Syariah di Bank XX, yang dibentuk pada bulan Maret tahun 2008, *spin off* ke bank syariah yang baru pada tanggal 14 Juli 2014, yang juga merupakan tanggal resmi berdirinya PT PT Bank XX Syariah, yang merupakan Bank Umum Syariah ke 12 di Indonesia.

PT Bank XX Syariah beroperasi untuk inklusi keuangan, menyediakan produk dan jasa keuangan kepada masyarakat terpencil yang belum terjangkau oleh perbankan dan lembaga keuangan lainnya, serta segmen masyarakat pra sejahtera. Selain menyediakan akses layanan keuangan kepada masyarakat tersebut, Bank XX Syariah juga menyediakan pelatihan keuangan sederhana untuk membantu nasabah mengelola keuangan usaha nasabahnya agar dapat terus berlanjut serta membina masyarakat yang lebih sehat melalui program Daya.

Visi, Misi dan Nilai Bank XX Syariah mencerminkan arah usahanya agar tujuannya mengembangkan jutaan rakyat Indonesia terpenuhi. Visinya untuk menjadi bank syariah terbaik dan sekaligus mengembangkan keuangan inklusi yang dapat mengubah kehidupan jutaan masyarakat. Sejalan dengan visi, misi-nya untuk bekerja sama menciptakan peluang pertumbuhan usaha dan mencapai kehidupan yang lebih berarti. Bank berusaha untuk mencapai visi dan misi-nya dengan membina empat nilai utamaya yaitu profesionalisme, integritas, saling menghargai dan kerja sama.

PT Bank XX Syariah melihat keuangan inklusif merupakan sebuah peluang sekaligus tantangan. Hal ini mendorong PT Bank XX Syariah untuk selalu meningkatkan kinerja dengan cara merumuskan dan menerapkan berbagai strategi bisnis serta berupaya untuk menggunakan segala sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk mengetahui efektifitas penerapan strategi tersebut, maka perlu mengukur kinerja bisnis, kemampuan dalam menetapkan keputusan dan kebijakan strateginya akan sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Kinerja PT Bank XX Syariah sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam jasa keuangan yaitu perbankan, dinilai dari persepektif keuangan berdasarkan pertumbuhan pembiayaan, jumlah nasabah dan pertumbuhan laba. Pengukuran kinerja bisnis perusahaan berdasarkan aspek keuangan saja tidak akan mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual perusahaan, dianggap tidak mampu menggambarkan kondisi masa lalu perusahaan dan juga tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang. Pengukuran kinerja bisnis dengan satu aspek saja menimbulkan beberapa keterbatasan.

Kaplan dan Norton (1996) mencoba melakukan pendekatan pengukuran kinerja bisnis dengan mempertimbangkan empat aspek perusahaan dengan metode yang disebut dengan *balanced scorecard* (BSC). Aspek yang dipertimbangkan dengan metode BSC adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode pendekatan BSC menyediakan kerangka komprehensif yang dapat menterjemahkan tujuan strategi perusahaan ke dalam satu set pengukuran bisnis perusahaan secara keseluruhan. BSC diharapkan dapat mengintegrasikan energi, kemampuan dan pengetahuan organisasi yang spesifik dari perusahaan agar dapat mencapai tujuan-tujuan strategic perusahaan.

## 1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan yang timbul yaitu bagaimana menerapkan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank XX Syariah. Adapun permasalahan yang ada adalah sebagai berikut :

1. Apakah penerapan *Balanced Scorecard* memberikan kontribusi untuk peningkatan kinerja PT Bank XX Syariah dalam bidang pembiayaan?
2. Bagaimana PT Bank XX Syariah menentukan tujuan dan ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja dengan penerapan *Balanced Scorecard*?
3. Apakah sistem syariah lebih sesuai untuk keuangan inklusif ?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini adalah untuk :

1. Untuk mengetahui kontribusi penerapan *Balanced Scorecard* untuk peningkatan kinerja PT Bank XX Syariah dalam bidang pembiayaan.
2. Untuk mengetahui PT Bank XX Syariah menentukan tujuan dan ukuran-ukuran dalam penilaian kinerja dengan penerapan *Balanced Scorecard*.
3. Untuk mengetahui, apakah bank dengan prinsip syariah lebih sesuai untuk keuangan inklusif.

### 1.4 Manfaat Penelitian

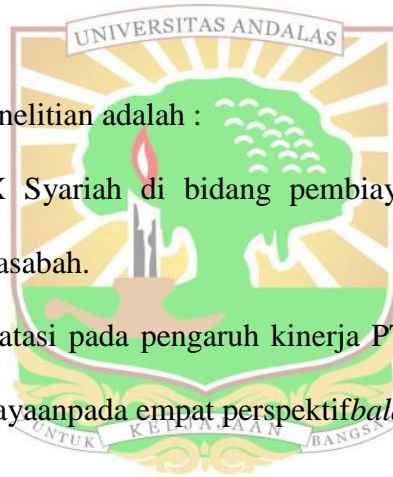
Manfaat yang hendak diraih dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, diharapkan mempunyai strategi bisnis dan program kerja yang tepat dalam menghadapi perubahan, sehingga mampu mempertahankan dan mengembangkan usahanya di masa depan sesuai dengan visi dan misinya.
2. Bagi Mahasiswa, memperdalam pemahaman beberapa konsep teori dan relevansinya, serta merupakan bagian dalam studi kasus pada tesis mahasiswa pasca sarjana magister manajemen konsentrasi manajemen strategik.

### 1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah :

1. PT Bank XX Syariah di bidang pembiayaan, proses akuisisi dan penanganan nasabah.
2. Penelitian dibatasi pada pengaruh kinerja PT Bank XX Syariah dalam bidang pembiayaan pada empat perspektif *balance scorecard*.



### 1.6 Sistematisasi Penulisan

Dalam penyusunan tesis ini, yang berpedoman kepada Panduan Penulisan Tesis Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang, maka sistematisasi penulisan tesis ini adalah sebagai berikut:

Bab I   Pendahuluan



Bab ini membahas tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

## Bab II Kerangka Teori

Bab ini membahas teori-teori yang menjadi dasar penelitian dan relevan dengan tema dan objek penelitian.

## Bab III Metode Penelitian

Bab ini membahas jenis penelitian, data penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis dan tahapan penelitian.

## Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini membahas gambaran umum perusahaan, analisis data, hasil penelitian serta pembahasan penelitian serta implikasi hasil penelitian ini.

## Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan penelitian, implikasi dan saran-saran yang diharapkan dari hasil penelitian ini.

