

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan kondisi perekonomian dunia yang semakin cepat menuntut dunia usaha untuk selalu mengikuti perubahan-perubahan yang ada. Dengan semakin baiknya pertumbuhan perekonomian mengakibatkan persaingan di dunia usaha menjadi semakin kompetitif. Para pelaku di dunia usaha memiliki kepentingan yang berbeda-beda sehingga pengambilan keputusan yang tepat diperlukan demi mencapai tujuan masing-masing. Adanya perbedaan kepentingan tersebut, maka pengukuran kinerja (*performance measurement*) digunakan sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan.

Pengukuran kinerja terhadap suatu perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas di dalam perusahaan. Bagi pihak manajemen, pengukuran kinerja berpengaruh dalam penyusunan rencana perusahaan untuk kedepannya. Oleh karena itu pengukuran kinerja dalam perusahaan merupakan suatu hal yang penting, karena dengan mengevaluasi apa yang telah dilakukan, perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan aktivitasnya sesuai dengan hasil analisa kinerja dan merencanakan kinerja kedepannya sehingga terjadi. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan maka dibutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi relevan untuk pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan.

Pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai.

Sasaran yang ditetapkan pada tahap perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar dan pengurangan biaya). Pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan gaji karyawan maupun *reward* yang diberikan. Mathis dan Jackson (2012) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian seberapa baik karyawan dalam bekerja dibandingkan dengan target yang diberikan.

Organisasi atau perusahaan memiliki dua peranan penting dalam penilaian kinerja yaitu: memberikan imbalan kerja atas kontribusi dan fokus pada pengembangan individu. Sejalan dengan pentingnya proses pengukuran kinerja bagi perusahaan, maka pemilihan alat ukur yang dikenal dengan *Key Performance Indicator* (KPI) juga menjadi penting. Kesalahan dalam pemilihan KPI mempersulit perusahaan dalam mencapai tujuan/*goal*, sekaligus tidak mendorong upaya perbaikan kualitas kinerja yang sesungguhnya.

Bank X merupakan bank terkemuka di Indonesia yang senantiasa melakukan perbaikan dan evaluasi untuk meningkatkan kinerjanya. Visi, misi dan target yang telah ditetapkan perusahaan diwujudkan oleh segenap *Business Unit* dan *Supporting Unit* di berbagai level organisasi sesuai peran dan tanggung jawabnya. Untuk menunjang aktifitas pelaksanaan anggaran maka dibentuklah sebuah proyek untuk mengimplementasikan rencana strategis dibidang manajemen kualitas yaitu *Performance Management System* (PMS).

PMS telah diterapkan di Bank X sejak tahun 2006. Dalam perkembangannya, seluruh unit di Bank X telah memiliki *scorecard* PMS yang diukur berdasarkan pencapaian kinerja terhadap target yang telah ditetapkan. Sistem Pengukuran Kinerja Unit ini didasarkan pada penerapan *Service Level Agreement* (SLA) antar

unit, parameter finansial dan parameter non finansial. SLA adalah suatu kontrak atau perjanjian formal hubungan bisnis antara dua pihak, bersifat operasional yang berorientasi pada *end user (customer)*. Sedangkan PMS merupakan suatu sistem yang dirancang untuk mengukur kinerja Unit berdasarkan parameter *Financial, Growth, Risk, Customer, Employee dan Process*.

Hasil penilaian kinerja Bank X berdasarkan *Scorecard* dan *Financial PMS (Performance Management System)* periode **September 2019** adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1 Kinerja Bank X September 2019

KPI	Metric	Actual		Target		Score	Weight
		This Month	Year to Date	Year to Date	Full Year		
Perspective : Financial							
Operating Profit - Wilayah	Juta Rp	139,210.40	709,160.56	687,340.32	916,453.76	4.59	17.5
Fee Based Income (FBI) - Wilayah	Skor	0	0	0	0	2.61	5
Fee Based Income Recurring - Wilayah	Juta Rp	25,781.80	230,076.76	274,266.34	365,688.46	2.48	2.5
Total Recovery - Wilayah	Juta Rp	12,407.05	98,148.43	106,741.57	142,322.09	2.74	2.5
Volume Rata - rata CASA - Wilayah	Skor	0	0	0	0	2.41	20
Volume Rata - rata Tabungan - Wilayah	Miliar Rp	8,800.18	8,800.18	9,047.75	9,252.59	2.32	10
Volume Rata - rata Giro Area - Wilayah	Miliar Rp	2,329.52	2,329.52	2,160.53	2,156.52	5	5
Volume Rata - rata Giro Korporasi - Wilayah	Miliar Rp	327.76	327.76	487.97	522.57	0	5
Ekspansi Rata - rata DPK - Wilayah	Miliar Rp	47.53	919.67	1,257.17	1,676.23	2.16	5
Ekspansi Kredit Konsumer - Wilayah	Miliar Rp	30.09	283.76	319.73	426.31	2.58	5
Ekspansi Kredit Kecil Non KUR - Wilayah	Miliar Rp	44.33	90.43	355.54	474.06	0.54	7.5
Ekspansi Kredit Menengah - Wilayah	Miliar Rp	41.28	330.92	370.87	494.5	2.6	7.5
Penyaluran KUR - Wilayah	Miliar Rp	114.19	941.56	798.75	1,065.00	5	5
Risiko Kredit - Wilayah	Skor	0	0	0	0	3.25	12.5
Net New NPL (incl. HB) - Wilayah	Miliar Rp	3.97	262.74	234.57	312.75	2.08	7.5
Pra NPL - Wilayah	%	2.96	2.96	3.89	3.89	5	5
Cost to Income Ratio (CIR) - Wilayah	%	24.9	27.81	26.17	26.17	2.3	5
Financial Score						2.95	90
Perspective : Customer							
Service Experience Index (SEI) - Wilayah	Skor	85.41	85.41	81.68	81.68	5	5
Customer Score						5	5
Perspective : Learning and Growth							
Earning per Employee (EPE) - Wilayah	Juta Rp	108.67	553.6	536.57	715.42	4.59	5
Learning and Growth Score						4.59	5
Sub Total Score Result						3.14	100
Perspective : Execution Behaviour							
Execution Index (XI) - Wilayah	Indeks	3.59	3.59	0	0	3.59	100
Execution Behaviour Score						3.59	100
Sub Total Score Process						3.59	100
Summary Score							
Measurement					Score	Weight	
Result					3.14	95	
Process					3.59	5	
Total Score					3.16	100	

Bank X memiliki enam elemen penyusun yang harus diperhatikan dalam membuat sebuah PMS yang tepat sesuai dengan tujuan organisasi yang hendak dicapai. Keenam elemen tersebut adalah KPI *Target Setting*, *Weighting Factor*, *Scoring*, *Methodology*, *Data Management*, dan *Managerial Accounting*. Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan di PMS berbasis pendekatan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mentranslasikan misi dan strategi perusahaan dalam serangkaian ukuran kinerja yang memberikan kerangka kerja untuk mengimplementasikan strateginya.

Balanced Scorecard bukan sekedar alat pengukur kinerja perusahaan, tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Metode *Balanced Scorecard* dikembangkan di Harvard Business School oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992. *Balanced Scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang dibangun dari bisnis, misi dan strategi organisasi dan indikator kinerja yang terbentuk memiliki keseimbangan antara indikator kinerja finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat dikomunikasikan dari tingkat *corporate* sampai ke tingkat unit bisnis terkecil.

Sistem ini membagi seluruh faktor kedalam empat 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 pengukuran kinerja, juga dapat digunakan sebagai alat untuk menilai apakah strategi yang

dilakukan perusahaan sudah tepat sasaran dan juga untuk mengawasi apakah strategi telah dijalankan (Kaplan dan Norton, 2009).

Salah satu elemen dari PMS adalah KPI (*Key Performance Indicator*). KPI merupakan ukuran atau indikator kinerja utama suatu fungsi/peran/*job description* suatu unit kerja, yang diwujudkan dalam enam perspektif yaitu *Financial, Growth, Risk, Customer, Employee, dan Process*. KPI ditetapkan dan diturunkan (*cascade*) berdasarkan tujuan strategis dari level Bank X secara *wide* dan sektor-sektornya ke unit yang berada dibawahnya. Oleh karena itu setiap KPI harus mencerminkan tujuan strategis yang telah ditetapkan dan harus terdapat kesesuaian (*alignment*) antara KPI Bank X secara *wide*, Unit dibawahnya dan KPI Individu secara tidak langsung yang mendukungnya. Menurut Banerjee dan Buoti (2012), KPI merupakan ukuran berskala dan kuantitatif yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi dalam tujuan mencapai target organisasi. KPI juga digunakan untuk menentukan objek yang terukur, melihat tren dan mendukung pengambilan keputusan.

Meskipun KPI Unit telah mencerminkan empat perspektif (*Financial, Customer, Learning and Growth* serta *Process*), namun belum diketahui apakah perspektif tersebut mempengaruhi kinerja secara keseluruhan. Ditambah lagi dengan jumlah persentase penilaian kinerja Bank X dari segi proses bisnis internal dan pembelajaran/pertumbuhan dan internal bisnis proses hanya 5% dari total aspek penilaian. Padahal penelitian menunjukkan perspektif proses bisnis dan pembelajaran/pertumbuhan merupakan faktor pendukung kinerja perusahaan terutama kinerja keuangan yang berasal dari faktor non keuangan (internal) perusahaan (Zahoor, 2017).

Paranjape et al. (2006) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* telah menjadi sistem pengukuran kinerja yang paling banyak diterima dan paling tidak dikritik. Beberapa tahun sebelumnya, pendapat yang sama disampaikan oleh Marr dan Schiuma (2003) serta Neely (2005) yang menyatakan bahwa dalam literatur manajemen mengenai pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* telah mengambil posisi kepemimpinan baik sebagai referensi penelitian maupun sebagai praktik korporasi yang diadopsi secara internasional. (Speckbacher et al., 2003; Malmi, 2001).

Sektor perbankan dipilih untuk penelitian ini karena kebetulan menjadi salah satu prediktor terkuat pertumbuhan ekonomi dan kemakmuran dimana sangat tergantung pada efisiensi operasi perbankannya (Ehimare, 2012). Berkenaan dengan hal tersebut diatas, penulis tertarik untuk meneliti masalah terkait keterkaitan penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan di Bank X.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kinerja Bank X menggunakan *Balanced Scorecard* dengan perspektif proses bisnis internal?
2. Bagaimanakah kinerja Bank X menggunakan *Balanced Scorecard* dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk mengetahui penggunaan dimensi *Balanced Scorecard* dalam memetakan kinerja Bank X dari perspektif proses bisnis internal.
2. Untuk mengetahui penggunaan dimensi *Balanced Scorecard* dalam memetakan kinerja Bank X dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk :

1. Membantu dan memberi masukan pada Pimpinan/Manajemen dan Manager Sumber Daya Manusia Bank X terhadap penilaian kinerja saat ini dan mengevaluasi pemberian bonus/*reward* kepada pegawai berdasarkan penilaian kinerja tersebut.
2. Sumbangan pengetahuan dan informasi bagi akademisi dan pihak lainnya dalam menyusun skripsi, tesis dan kertas kerja lainnya.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan fokus kepada penilaian kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dari perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Lokasi penelitian yaitu PT. Bank X.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memuat tentang latar belakang pilihan judul, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika pembahasan dari penulisan penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Berisi tentang tinjauan pustaka yang memuat landasan teori yang mendukung penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Memuat tentang metodologi yang digunakan sebagai alat bantu dalam menemukan variabel yang akan digunakan, pembentukan model serta memperlihatkan sumber data yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi tentang hasil dan analisis dari metode *Balanced Scorecard* (perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan) mempengaruhi kinerja Bank X.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Berisi tentang kesimpulan dan saran atas hasil analisis yang dilakukan oleh penulis dalam penelitian.



