

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang mengapa permasalahan ini diangkat, identifikasi masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, pembatasan masalah, asumsi yang digunakan dan manfaat penelitian yang dilakukan.

### **1.1 Latar Belakang**

Setiap perusahaan memiliki visi dan misi yang ingin dicapai. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil apabila dapat mencapai visi dan misi tersebut. Visi adalah suatu pandangan kedepan tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan, dan hal yang harus dilakukan untuk meraih tujuan tersebut di masa mendatang. Sedangkan misi adalah uraian yang bersifat strategis untuk mendefinisikan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka pendek (Aditya, 2010). Perusahaan menggunakan visi dan misi tersebut sebagai patokan dalam melakukan perencanaan strategis. Dalam mencapai suatu visi dan misi diperlukan perencanaan strategis yang tepat. Untuk mengetahui apakah rencana strategis tersebut telah dijalankan dengan baik maka diperlukan pengukuran kinerja. Dalam melakukan pengukuran kinerja terdapat indikator kerja yang menjadi ukuran apakah strategi yang sudah dijalankan sudah mencapai target yang dibuat oleh pihak perusahaan (Parmenter, 2007).

PT Bank Tabungan Negara (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Produk jasa yang ditawarkan oleh Bank Tabungan Negara (BTN) berupa tabungan, deposit, dan kredit (personal, bisnis, dan perumahan). Bank BTN menjadi institusi yang ditunjuk pemerintah sebagai bank yang fokus pada pembiayaan perumahan. Bank Tabungan Negara (BTN) sendiri sudah melakukan pengukuran kinerja dan perencanaan strategis setiap tahunnya yang dilakukan oleh *Corporate Strategy & Performance Management Division*. Berdasarkan laporan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) PT Bank Tabungan Negara (Persero) tahun 2016, Bank BTN menggunakan *balance scorecard* dalam pengukuran kinerjanya. Namun, metode *balance scorecard* menjadikan fokus pengukuran kinerjanya hanya pada *shareholder* dan customer. Sehingga membuat indikator kinerja yang mencakup aspek *stakeholder* lainnya tidak teridentifikasi secara menyeluruh. Hal ini membuat Bank BTN

kesulitan dalam mengetahui pencapaian sasaran strategis yang mencakup aspek-aspek *stakeholder* tersebut. Sasaran strategis tersebut ditunjukkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Sasaran Strategis PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tahun 2016

No	Sasaran Strategis
1	Perbaiki proses pengadaan untuk meningkatkan kualitas operasional.
2	Mendorong kemandirian keuangan melalui inklusi finansial yang bertujuan meningkatkan akses keuangan formal kepada masyarakat.
3	Membangun kebanggaan bersikap laku profesional dan mengurangi pegawai yang menghambat budaya organisasi.
4	Memberikan <i>sustainable value</i> kepada investor.

Sumber: PT Bank Tabungan Negara (Persero)

Keempat sasaran strategis tersebut ditujukan kepada *stakeholder* selain *shareholder* dan nasabah. Dimana pada sasaran strategis pertama ditujukan kepada *stakeholder* pemasok. Kemudian sasaran strategis kedua ditujukan pada *stakeholder* masyarakat, pada sasaran strategis ketiga ditujukan kepada *stakeholder* tenaga kerja dan sasaran strategis yang terakhir ditujukan kepada *stakeholder* investor. Tidak adanya indikator kinerja pada keempat sasaran strategis tersebut menunjukkan bahwa PT Bank Tabungan Negara (Persero) selama ini tidak memperhatikan seluruh *stakeholder* yang dimilikinya dalam melakukan pengukuran kinerja. Oleh karena itu, PT Bank Tabungan Negara (Persero) perlu melakukan pengukuran kinerja secara menyeluruh dan terintegrasi dengan memperhatikan kebutuhan dari tiap *stakeholdernya*.

Berdasarkan permasalahan tersebut maka dilakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS). Metode *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) adalah sebuah model sistem pengukuran kinerja yang dikembangkan di *Center for Strategic Manufacturing* dari University of Strathclyde, Glasgow. Tujuan dari model IPMS agar pengukuran kinerja lebih *robust*, terintegrasi, efektif dan efisien (Bititci dkk., 1997). Berbeda dengan model *Balanced Scorecard*, model ini menjadikan keinginan *stakeholder* sebagai titik awal dalam melakukan perancangan pengukuran kinerjanya. *Stakeholder* tidak berarti hanya pemegang saham (*shareholder*), melainkan beberapa pihak yang memiliki kepentingan atau dipentingkan oleh organisasi seperti konsumen, karyawan, masyarakat, dan lain-lain. Penggunaan metode *Integrated Performance Measurement System* ini dikombinasikan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP), metode *Objective Matrix* (OMAX) dan metode *Traffic Light System*. Metode OMAX adalah suatu sistem pengukuran produktivitas parsial yang digunakan untuk memantau produktivitas di tiap bagian

perusahaan. Kegunaan dari OMAX sendiri untuk sarana pengukuran produktivitas, alat memecahkan masalah produktivitas, dan alat pemantau pertumbuhan produktivitas (Nasution, 2005). Sedangkan *Traffic Light System* berhubungan erat dengan *scoring system*. *Traffic Light System* berfungsi sebagai tanda apakah nilai dari suatu KPI memerlukan suatu perbaikan atau tidak (Purnomo, 2009). *Traffic Light System* digunakan untuk menentukan KPI mana yang menjadi prioritas dalam perbaikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan *Key Performance Indikator* (KPI) pada setiap *stakeholder* yang menjadi tolak ukur pencapaian *stakeholder requirement* dari strategi PT Bank Tabungan Negara (Persero). Selain itu akan diketahui KPI pada *stakeholder* mana yang perlu diperhatikan untuk dilakukan perbaikan. Harapannya dengan mengetahui dua hal tersebut dapat memberikan rekomendasi perbaikan pada KPI yang belum mencapai target agar perencanaan strategis yang dibuat PT Bank Tabungan Negara (Persero) dapat tercapai.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut, terdapat masalah yang dapat diidentifikasi yaitu:

1. Tidak adanya indikator untuk melakukan pengukuran kinerja dari aspek tenaga kerja, investor, pemasok dan masyarakat.
2. PT Bank Tabungan Negara (Persero) tidak dapat mengetahui pencapaian sasaran strategis perusahaan yang melibatkan tenaga kerja, investor, pemasok dan masyarakat.
3. Pengukuran kinerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) tidak memperhatikan seluruh kebutuhan *stakeholder* dalam mencapai sasaran strategis yang telah dibuat perusahaan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berikut rumusan masalah yang dapat diambil berdasarkan identifikasi masalah di atas:

1. Bagaimana kinerja pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) berdasarkan pengukuran kinerja yang mengintegrasikan seluruh kebutuhan *stakeholder*?
2. Rekomendasi perbaikan apa yang dapat diterapkan pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) untuk mencapai sasaran strategis yang telah dibuat perusahaan?

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai melalui penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja PT Bank Tabungan Negara (Persero) dengan mengintegrasikan seluruh kebutuhan *stakeholder* dengan menggunakan metode IPMS.
2. Memberikan rekomendasi perbaikan kepada perusahaan berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja dengan metode IPMS.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pengetahuan yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang terkait diantaranya sebagai berikut:

1. Memberikan masukan kepada *Corporate Strategy & Performance Management Division* mengenai pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengukuran kinerja pada divisi tersebut.
2. Memberikan gambaran tingkat pencapaian kinerja perusahaan. Sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, pertimbangan, pengendalian untuk perencanaan peningkatan dan perbaikan kualitas perusahaan.
3. Untuk menerapkan dan mengaplikasikan ilmu yang telah didapat dalam perkuliahan.

### **1.6 Batasan Masalah**

Agar penelitian dapat lebih terarah, maka diperlukan batasan-batasan masalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data periode 2015-2016.
2. Pengukuran kinerja dengan metode IPMS dilakukan pada level bisnis induk yaitu kantor pusat bank konvensional PT Bank Tabungan Negara (Persero).

### **1.7 Asumsi**

Asumsi-asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aktivitas bisnis pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) berjalan dengan normal, tidak ada hal-hal yang mengganggu aktivitas operasional dan manajemen perusahaan.
2. Strategi dan kebijakan perusahaan tidak berubah selama penelitian berlangsung.