

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai latar belakang masalah yang akan diteliti, identifikasi masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan, dan manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Tingkat pertumbuhan perekonomian yang makin tinggi setiap tahunnya, mendorong terjadinya persaingan bisnis pada industri perbankan di Indonesia kian ketat seperti sekarang. Dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif tersebut, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategis agar dapat bersaing dalam kondisi apapun. Selain itu, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan. Oleh karena itu, diperlukan suatu sistem pengukuran kinerja untuk mengevaluasi kinerja perusahaan agar dapat menjamin perusahaan tersebut berjalan dengan baik.

Selama ini sistem pengukuran kinerja yang umum digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek finansial saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada aspek finansial saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu, pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan serta tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000).

Mulyadi dan Setyawan (1999) juga menyatakan bahwa pengukuran kinerja finansial tidak dapat memotivasi pegawai dalam melakukan perbaikan. Hal ini dikarenakan adanya anggaran dan biaya standar yang dijadikan sebagai ukuran kinerja manajer unit organisasi. Standar yang ditetapkan ini cenderung tidak berubah dan merupakan acuan yang harus dicapai. Selama standar tersebut diberlakukan, tidak akan ada motivasi bagi pegawai untuk melakukan perbaikan.

Dewasa ini, disadari bahwa pengukuran kinerja finansial yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, sehingga dikembangkan suatu konsep “*Balanced Scorecard*”. Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja finansial. Kerangka yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai tolok ukur bagi keberhasilan kinerja perusahaan.

Konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu, *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir. *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial (*financial*), perspektif pelanggan atau konsumen (*customer*), perspektif proses bisnis internal (*intenal business process*), serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Keempat perspektif tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 1996).

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. PT. Bank X (Persero) Tbk. merupakan salah satu bank pemerintah terkemuka di Indonesia. Dengan visi “Menjadi lembaga finansial Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif” menjadikan PT. Bank X (Persero) Tbk. sebagai bank yang mampu memberikan solusi transaksi finansial yang komprehensif serta menjadi salah satu bank pilihan nasabah dengan menyediakan pengalaman perbankan yang unik dan unggul bagi para nasabahnya tersebut.

Pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan oleh PT. Bank X (Persero) Tbk. hanya didasarkan pada salah satu perspektif yaitu perspektif finansial. Hal ini dikarenakan proses bisnis utama yang dijalankan PT. Bank X (Persero) Tbk. adalah menghimpun dana dari masyarakat yang disalurkan melalui kredit atau bentuk lainnya. Selain itu, produk yang dihasilkan PT. Bank X (Persero) Tbk. berhubungan erat dengan finansial. Sehingga, perspektif finansial dirasa sudah cukup menggambarkan kinerja perusahaan. Namun, sistem pengukuran kinerja seperti ini memiliki kelemahan yaitu

hanya berorientasi pada jangka pendek serta kurang komprehensif karena belum menggambarkan kondisi perusahaan yang sesungguhnya, melainkan hanya kondisi finansialnya saja.

PT. Bank X (Persero) Tbk. sebenarnya juga telah melakukan pengukuran kinerja yang dilihat dari aspek lain, hanya saja pengukuran tersebut belum dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan. Padahal dengan dilakukannya pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek lain, perusahaan tidak hanya dapat mengevaluasi kinerja finansialnya saja, tetapi juga dapat mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Berdasarkan kondisi tersebut, pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. harus diperbaiki agar perusahaan dapat bersaing dan bertahan di lingkungan bisnis yang sangat kompetitif.

Dalam penelitian ini, peneliti mengevaluasi kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. ditinjau dari empat perspektif yang diambil dari konsep *Balanced Scorecard*. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* ini, sangat penting untuk melihat aspek-aspek lain di luar aspek finansial dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi pihak manajemen PT. Bank X (Persero) Tbk. untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka masalah yang teridentifikasi yaitu:

1. Belum adanya pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek *customer*, proses bisnis perusahaan, maupun sumber daya manusia. Pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. hanya didasarkan pada aspek finansial.
2. Belum adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Bank X (Persero) Tbk.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah hasil pengukuran kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Rekomendasi upaya perbaikan seperti apakah yang dapat diberikan pada PT. Bank X (Persero) Tbk. untuk dapat meningkatkan kinerjanya?

1.4 Batasan Masalah

Agar menjadi lebih terarah, penelitian ini dibatasi pada ruang lingkup sebagai berikut:

1. Obyek penelitian adalah PT. Bank X (Persero) Tbk. Malang.
2. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data pada periode 2009-2010.

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah sebelumnya, tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Mengukur kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. menggunakan metode *Balanced Scorecard* sehingga dapat diperoleh gambaran mengenai kinerja perusahaan secara menyeluruh.
2. Menentukan rekomendasi upaya perbaikan kinerja pada PT. Bank X (Persero) Tbk. berdasarkan analisis metode *Balanced Scorecard*.

1.6 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini, manfaat yang akan diperoleh dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Memberikan informasi mengenai ukuran yang dapat digunakan sebagai indikator pencapaian kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk.
2. Memberikan gambaran tingkat pencapaian kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk. sehingga dapat digunakan sebagai bahan evaluasi kinerja.
3. Memberikan rekomendasi upaya perbaikan kinerja untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja PT. Bank X (Persero) Tbk.
4. Memberikan rancangan sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif kepada PT. Bank X (Persero) Tbk.