

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri Perbankan di Indonesia mengalami pasang surut yang cukup tajam sejak era Pasca Paket Oktober 1989 dengan dibukanya kemudahan izin pendirian Bank di Indonesia. Saat itu jumlah Bank bertambah pesat menjadi 149 Bank Umum Nasional. Krisis keuangan Asia tahun 1997 – 1998 dan krisis moneter Amerika Serikat dan Eropa tahun 2007 – 2008 berdampak pada masuknya pemodal asing ke beberapa Bank Swasta Nasional dan berkurangnya jumlah Bank di Indonesia sehingga saat ini menjadi berjumlah 121 Bank yang terdiri dari Bank Persero, Bank Umum Swasta Nasional, Bank Asing dan Bank Campuran dan Bank Pembangunan Daerah menurut data statistik Bank Indonesia posisi April 2010.

Dengan kejadian-kejadian krisis keuangan dan untuk menjaga keseimbangan pertumbuhan ekonomi Otoritas Moneter dalam hal ini Bank Indonesia semakin memperketat peraturan – peraturan usaha perbankan. Pengaruhnya kepada industri perbankan adalah bahwa produk dan jasa yang ditawarkan antara satu Bank tidak berbeda dengan Bank lainnya. Dengan demikian untuk memenangkan persaingan yang sedemikian ketat, semua Bank harus mempertajam kemampuannya dalam memberikan pelayanan di ujung tombak terdepan yaitu pelayanan kepada nasabah di cabang – cabang.

Pelayanan nasabah bagi masyarakat yang bermukim di kota – kota besar dengan *psychography* berpendidikan tinggi dan melek Teknologi Informasi, faktor yang dianggap paling berpengaruh dalam mengambil keputusan untuk memilih Bank adalah terutama dari kelengkapan fasilitas pelayanan Bank secara elektronik seperti jumlah *ATM*, *SMS Banking*, *Internet Banking*, *Telephone Banking*. Namun bagi masyarakat Indonesia pada umumnya, pelayanan nasabah yang paling berpengaruh dalam keputusan memilih Bank adalah pelayanan nasabah melalui cabang oleh *Teller*, *Customer Service*, Pimpinan Cabang bahkan

dari penampilan dan ketrampilan Satuan Pengaman (*survey Market Research Indonesia untuk Service Excellence Bank*).

Obyek penelaahan karya akhir ini adalah Bank X, suatu Bank swasta nasional dengan Pemegang Saham Pengendali perusahaan yang berbadan hukum bukan di Indonesia. Berdasarkan data Bank Indonesia dalam urutan besaran total aset, dengan total aset per akhir tahun 2009, Bank X menempati posisi ke 48 diantara 121 Bank Umum Nasional yang beroperasi di Indonesia. Sementara berdasarkan jumlah Kredit Yang Disalurkan dan Dana Pihak Ketiga Perseroan menempati posisi ke 41 dan ke 45 diantara 121 Bank.

Untuk memenangkan persaingan di industri, Bank X harus terus mengasah *competitive advantage* nya, yang bagi Bank sebagai industri jasa pelayanan *competitive advantage* terbesar adalah pada ketrampilan Sumber Daya Manusia di jajaran Pengurus maupun karyawan Bank tersebut. Untuk mempertajam penerapan strategi yang telah dibuat, mulai tahun 2008 dalam upayanya untuk menjadi *strategic focused organization* Bank X mengadopsi konsep *performance management* berbasis *balanced scorecard* bagi perusahaan secara keseluruhan dengan membuat *strategy maps* untuk mencapai visi perusahaan menjadi Retail Bank yang Utama di Indonesia. *Strategy maps* perusahaan ini kemudian diturunkan kepada Direktorat dan kepada individu di cabang – cabang dalam bentuk *performance management* berbasis *balanced scorecard* yang digunakan sebagai alat pengukur kinerja pada proses *performance appraisal* yang biasa disebut PA. Makalah ini mengupas analisis rancangan desain *Performance Management* serta bagaimana keadaan implementasi konsep ini terhadap kinerja frontliners yang diharapkan untuk kemajuan perusahaan.

Menurut definisi Cokins (2009), *Performance Management* adalah mengintegrasikan informasi operasional dan finansial kedalam suatu kerangka kerja sarana tunggal pengambilan keputusan dan perencanaan. *Performance Management* termasuk *strategy mapping*, *balanced scorecards*, manajemen biaya, *budgeting* memerlukan perencanaan kapasitas sumberdaya yang cermat (*resource capacity requirements planning*). Metodologi *performance management*

menyatukan solusi manajemen lain seperti *Customer Relationship Management* (CRM), *supply chain management*, manajemen risiko dan sistem pengelolaan Sumber Daya Manusia semuanya menyatu terintegrasi untuk menuju ke satu tujuan perusahaan.

Menurut penelitian Strohhecker (2007), yang dilakukan kepada kelompok manajemen puncak yang bertugas mengimplementasikan strategi kedalam keputusan operasional selama 10 tahun. Kinerja kelompok yang dilengkapi dengan sistem informasi yang lengkap untuk memantau hasil kinerjanya berdasarkan *balanced scorecard*, dibandingkan dengan kinerja kelompok lain yang tidak dilengkapi dengan *balanced scorecard*, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kelompok yang dikontrol dengan *balanced scorecard* dari *cockpit top management* memberikan kinerja yang lebih baik dari pada yang tidak. Selanjutnya disimpulkan pula dari penelitian ini bahwa penerapan *balanced scorecard* memerlukan pengawasan ketat dari *top management*, tanpa pengawasan ketat implementasi *balanced scorecard* tidak memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Temuan penelitian yang berbeda adalah dari penelitian Ittner & Larcker (1998), yang menyampaikan bahwa walaupun sudah banyak penelitian mengenai penerapan *balanced scorecard* dalam hal pengukuran kinerja non-finansial, ternyata hasil penelitiannya menunjukkan bahwa keberhasilan kinerja tidak terjawab secara pasti. Menurut Ittner, Larcker & Meyer (2007) penerapan *balanced scorecard* pada *performance appraisal* menunjukkan bahwa seringkali manajemen memberikan pembobotan kinerja secara subyektif dalam pemberian nilai kepada kinerja karyawan dalam pemberian bonus berdasarkan dari hasil Performance Appraisal nya.

Menurut penelitian Islam & Yi (2009) pada 400 (empat ratus) responden di 4 (empat) Bank di Taiwan yang menggunakan konsep *balanced scorecard* dalam meningkatkan operasional pelayanan nasabahnya, menyampaikan bahwa terjadi efek mediasi dari penerapan *balanced scorecard* yang diterapkan terhadap peningkatan kinerja pelayanan nasabah yang pada akhirnya meningkatkan kinerja

Bank. Dengan kata lain jika manajemen meningkatkan perhatian pada pelayanan nasabah dengan pengukuran *balanced scorecard* maka hal ini berdampak pada peningkatan kinerja pelayanan kepada nasabah.

1.2. Rumusan Permasalahan

Hasil temuan penelitian diatas yang cukup beragam dan membuat penelitian lebih jauh dalam hal implementasi *performance management* berbasis *balanced scorecard*, khususnya pada Bank dapat menjadi menarik. Pembahasan studi kasus ini adalah pada dampak penerapan *balanced scorecard* pada *performance appraisal* karyawan di cabang. Secara khusus, masalah yang akan dibahas dalam penelaahan studi kasus ini adalah mengenai:

1. Apakah *performance appraisal* yang dibuat berdasarkan *balanced scorecard* sudah serasi selaras atau *align* dengan *strategy map* perusahaan yang telah ditetapkan ?
2. Bagaimana dampak penerapan *individual performance scorecard* pada karyawan cabang Bank X terhadap kinerja finansial perusahaan dalam hal ini pertumbuhan dana pihak ketiga ?
3. Bagaimana pemahaman masing-masing karyawan terhadap *performance appraisal* yang telah dirancang berbasis *balanced scorecard*
4. Bagaimana korelasi antara pemahaman karyawan terhadap proses *performance appraisal* yang diterapkan dengan kinerja hasil proses *performance appraisal* secara keseluruhan

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari studi kasus ini adalah untuk memberikan bukti empiris khususnya bagi Bank X mengenai:

1. Apakah rancangan desain *performance appraisal* sudah serasi selaras atau *align* dengan strategi perusahaan yang telah ditetapkan
2. Kinerja pencapaian pertumbuhan dana pihak ketiga setelah penerapan *balanced scorecard* dibandingkan dengan sebelum penerapannya dilakukan kepada karyawan di cabang.
3. Sejauh mana proses *performance appraisal* yang telah dirancang berdasarkan *balanced scorecard* telah dipahami oleh karyawan
4. Bagaimana korelasi pemahaman proses penilaian kinerja dengan hasil kinerja karyawan yang bersangkutan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Bank X, hasil yang diperoleh diharapkan akan menjadi masukan untuk mempertajam penerapan *performance appraisal* berdasarkan *balanced scorecard* pada karyawan.
2. Bagi industri perbankan secara umum yang meliputi Bank Umum, Bank Perkreditan Rakyat baik konvensional maupun dengan prinsip Sharia diharapkan dapat menjadi acuan dalam merancang *performance appraisal* bagi karyawan di cabang.
3. Bagi dunia pendidikan, hasil yang diperoleh diharapkan akan memperkaya literatur penerapan *balanced scorecard* dalam hal *performance appraisal* pada industri perbankan. Karena berdasarkan publikasi yang ada saat ini, penelitian dengan perspektif ini belum banyak ditemukan.

1.5 Sistematika Penulisan

Karya akhir ini terdiri dari 5 (lima) bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai latar belakang penelitian, masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab 2 Tinjauan Pustaka

Pada bab ini akan dibahas mengenai teori dan berbagai literatur yang berhubungan dengan pengkajian ini, umumnya yang terkait dengan masalah *performance management*, *konsep balanced scorecard*, *HR scorecard*, *key performance indicator*, khususnya pada industri perbankan. Pembahasan teori diatas akan difokuskan terutama pada masalah penerapannya pada sumber daya manusia orang per orang dikaitkan dengan efektifitasnya terhadap kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan target yang ingin dicapai oleh perusahaan. Pendekatan yang dilakukan adalah pada teori strategik manajemen dan manajemen sumber daya manusia secara umum.

Bab 3 Gambaran Umum Bank X

Pada bab ini akan diuraikan tentang *performance management* di Bank X secara umum termasuk rancangan desain *strategy map* dan *balanced scorecard* bagi perusahaan dan bagi karyawan sebagai *key performance indicator* pada proses *performance appraisal*, alasan penelitian terhadap karyawan cabang, serta definisi dan pengukuran kinerja karyawan di cabang Bank X.

Bab 4 Analisis dan Pembahasan

Pada bab ini akan diuraikan mengenai analisis hasil penelitian dari informasi yang telah didapat.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini akan disampaikan kesimpulan, implikasi hasil pengkajian, keterbatasan penelaahan, dan saran bagi pengguna hasil penelitian yang telah dilakukan ini.

