

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi seperti sekarang, pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi¹, baik itu organisasi bisnis maupun pemerintah terus bergerak pesat, cepat, dan penuh persaingan khususnya bagi organisasi bisnis. Perkembangan dunia perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan hubungan antara organisasi perbankan dengan pelanggan.

Dalam pasar global yang menjadi kunci persaingan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal.² Karenanya dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi agar dapat mengikuti perkembangan pasar. Kebanyakan metode pengukuran kinerja yang ada saat ini hanya menggunakan laporan keuangan dalam menilai kinerja sebuah organisasi, yang merupakan cara tradisional dalam menilai kinerja manajemen. Namun, pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan, saat ini dinilai tidak cukup dan faktanya dapat menimbulkan disfungsi karena beberapa alasan :

1. Mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
2. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek.

¹ Menurut Dimock, organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling ketergantungan/berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat melalui kewenangan, koordinasi dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan. www.kmpk.ugm.ac.id, diunduh tanggal 1 Februari 2008.

² Ceacilia Srimindarti, "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja", www.stie-stikubank.ac.id, diunduh tanggal 6 Maret 2008.

3. Hanya menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajer senior.
4. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.³

Dengan demikian pengukuran kinerja yang tidak hanya berpedoman pada ukuran keuangan sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk dapat bersaing di era pasar global. Karena pengukuran kinerja tradisional yang menggunakan ukuran keuangan tidak mampu memberikan gambaran riil mengenai keadaan sebuah organisasi karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, dan merupakan salah satu roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.⁴

Untuk itu diperkenalkanlah pengukuran kinerja yang tidak hanya mengacu pada ukuran keuangan. Salah satu yang dikembangkan adalah pengukuran kinerja organisasi dan perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Metode ini pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. Metode *Balanced Scorecard* memiliki perspektif keuangan dan perspektif non-keuangan, pengukuran kinerja dengan metode ini tidak hanya melihat ke dalam organisasi saja tetapi melihat ke luar dari sisi pelanggan yang merupakan salah satu hal penting bagi perkembangan organisasi. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen stratejik. Selain tetap penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *balanced scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut.

Keseimbangan dalam pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* bermakna apabila sebuah organisasi atau perusahaan menggunakan metode

³“*Balanced Scorecard* : Perkembangan Dan Aplikasinya Pada Organisasi Nirlaba (Kajian Teoritis pada Pemerintah Daerah dan Universitas)” , www.jurnalskripsi.com, diunduh tanggal 5 Maret 2008.

⁴Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta : Erlangga, 2000), hal. 9.

pengukuran ini, maka ukuran kinerja finansial dan non finansial tidak hanya digunakan sebagai umpan balik taktis dan pengendalian berbagai operasi jangka pendek. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *balanced scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, karena semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. Agar diperoleh pengukuran kinerja yang menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham (perspektif finansial) dan pelanggan (perspektif pelanggan) dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting serta pertumbuhan dan pembelajaran. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua ukuran hasil –apa yang dicapai oleh perusahaan pada masa lalu– dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Metode *balanced scorecard* dipilih dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan karena metode ini dapat menyeimbangkan antara perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja tradisional dengan aspek-aspek di luar keuangan yang juga sangat penting bagi perkembangan organisasi. Dalam metode *Balanced Scorecard* unit bisnis diukur dari empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif Keuangan (contoh: margin laba, ROI (*Return of Investment*), arus kas)
2. Perspektif Pelanggan (contoh: pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan)
3. Perspektif Bisnis internal (contoh: retensi karyawan, pengurangan waktu siklus)
4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran (contoh: penjualan dari produk baru).⁵

Sistem pengukuran kinerja⁶ yang komprehensif bagi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)⁷ mutlak dibutuhkan, terutama bagi BUMN yang telah

⁵“*Balanced Scorecard* : Perkembangan Dan Aplikasinya Pada Organisasi Nirlaba (Kajian Teoritis pada Pemerintah Daerah dan Universitas)”, *Op.Cit.*

⁶Pengukuran Kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang berupa indikator-indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak. “RPJM 2005-2010 Kabupaten Sleman”, *www.sleman.go.id*, diunduh tanggal 5 Maret 2008, hal 155.

bertransformasi menjadi Persero⁸ dan perusahaan publik/terbuka, agar dapat mengevaluasi kinerja dan bertanggung jawab kepada *stakeholder*. Karena pengukuran kinerja BUMN/BUMD yang dilakukan selama ini hanya didasarkan pada data keuangan semata dalam menilai apakah suatu BUMN itu sehat atau tidak sehat. Padahal pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada ukuran-ukuran keuangan, banyak melewatkan penilaian terhadap aspek eksternal dalam menentukan *going concern* perusahaan, antara lain seperti aspek:

- Tingkat kepuasan pelanggan
- Loyalitas pelanggan
- *Employee* retensi
- *Low cost*
- *Cost leadership*.⁹

Yang saat ini merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan sebuah organisasi jasa seperti halnya perbankan. Untuk itu *balance scorecard* merupakan suatu alternatif dalam pengukuran kinerja tersebut. Tujuan pengukuran *balance scorecard* bukan hanya pada pengukuran keuangan dan non-keuangan melainkan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) yang berdasarkan misi dan visi. Kelebihan dari ukuran ini adalah adanya pendekatan untuk menerjemahkan misi, visi, dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.¹⁰

⁷Di Indonesia, Badan Usaha Milik Negara adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat. Pada beberapa BUMN di Indonesia, pemerintah telah melakukan perubahan mendasar pada kepemilikannya dengan membuat BUMN tersebut menjadi perusahaan terbuka yang sahamnya bisa dimiliki oleh publik. Sukiwaty dan Slamet Sukanto, "Ekonomi Kelas XII", www.wikipedia.org, diunduh tanggal 6 Maret 2008

⁸Perusahaan persero adalah BUMN yang berbentuk perseroan terbatas (PT) yang modal/sahamnya paling sedikit 51% dimiliki oleh pemerintah, yang tujuannya mengejar keuntungan. Maksud dan tujuan mendirikan persero ialah untuk menyediakan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat dan mengejar keuntungan untuk meningkatkan nilai perusahaan. *Ibid.*

⁹Ukuran Kinerja BUMN/BUMD, www.bpkp.go.id, diunduh tanggal 6 Maret 2006.

¹⁰*Ibid.*

Sebagai salah satu metode perencanaan strategi *balanced scorecard* memiliki kelebihan-kelebihan dibandingkan metode lain yaitu :

- 1) *balanced scorecard* berfungsi sebagai alat komunikasi diantara *stakeholders* organisasi. Para *stakeholders* dapat melakukan *review* terhadap strategi dan pencapaian, sehingga dapat mengatasi masalah *vision barrier*;
- 2) *balanced scorecard* memungkinkan organisasi memetakan semua faktor utama dalam organisasi baik yang bersifat *tangible* maupun *intangible*;
- 3) *balanced scorecard* memungkinkan organisasi mengaitkan strategi yang dibangun dengan dengan proses pelaksanaannya, dan proses pelaksanaan dapat dipantau tingkat pencapaiannya dengan menggunakan *Key Performance Indicator/KPI*. Hal ini dapat mengatasi *people* dan *management barrier*;
- 4) *balanced scorecard* memiliki konsep sebab akibat sehingga pelaku strategi mendapat gambaran yang jelas bahwa bila strategi yang berada dalam tanggung jawab mereka dapat tercapai dengan sukses. Hal ini memperkuat kerjasama dan mengatasi *people* dan *management barrier*;
- 5) *balanced scorecard* membantu proses penyusunan anggaran dan dapat diketahui kegiatan apa saja yang akan dilakukan organisasi untuk mencapai target-targetnya dari kegiatan sehari-hari sampai proyek-proyek khusus. Hal ini dapat mengatasi *resource* dan *management barrier*.

Selain kelebihan tersebut, *balanced scorecard* juga memiliki kelemahan, yang diantaranya :

- 1) *balanced scorecard* merupakan perangkat yang lebih efektif untuk mengukur implementasi strategi daripada mengukur penentuan strategi;
- 2) meski berperan penting dalam memperkuat hubungan antara inisiatif perbaikan pelanggan dan strategi organisasi, namun tidak mengindikasikan bagaimana pelanggan baru dan pasar baru dapat diidentifikasi.¹¹

¹¹ S.F Lee, *et.al.*, "Building Balanced Scorecard With SWOT Analysis, And Implementing 'Sun Tzu's The Art of Business Management Strategies On QFD Methodology", *Management Auditing Journal*, (15 Januari 2000).

Tabel 1.1 Jumlah BUMN di Indonesia

Terdaftar	Jumlah
Persero Terbuka	12
Persero	119
Perum	13
Perjan	14
Total	158

Sumber: Master Plan BUMN 2002-2006

Berdasarkan tabel diatas jumlah BUMN yang telah mendaftarkan diri sebagai BUMN Persero Terbuka merupakan jumlah yang paling kecil yaitu sebanyak 12 perusahaan, dibandingkan dengan BUMN Persero yang merupakan jumlah terbanyak dalam bentuk BUMN lainnya yaitu sebanyak 119 perusahaan. Sedangkan untuk Perum dan Perjan masing-masing berjumlah 13 dan 14. Perusahaan BUMN Persero Terbuka, salah satunya adalah PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk., yang merupakan bank pemerintah Indonesia pertama yang mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, melalui penawaran saham perdana kepada masyarakat melalui pasar modal pada tahun 1996. Hal ini membawa perubahan status pada BNI dari perusahaan perseroan menjadi perusahaan publik atau terbuka (*go public*)¹², yang mengharuskan BNI membuat laporan tahunan atas kinerja perusahaan selama setahun bagi Rapat Umum Pemegang Saham.

Perusahaan jasa perbankan seperti BNI menyadari bahwa jasa yang ditawarkan kepada pelanggan merupakan sumber penting dalam keunggulan bersaing. Intensitas persaingan menjadi tantangan dan juga peluang bagi BNI dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Oleh karena itu, BNI diharapkan memiliki informasi yang lengkap dan berimbang dalam upaya meningkatkan kinerja manajemennya. Terutama pada tahun ini, BNI memiliki sebuah *corporate strategic plan V* untuk masa lima tahun yang ke lima (2008-2013) yaitu

¹² Penawaran Umum atau *go public* adalah kegiatan penawaran saham atau efek lainnya yang dilakukan oleh Emiten (perusahaan yang akan *go public*) untuk menjual saham atau efek kepada masyarakat berdasarkan tata cara yang diatur oleh UU Pasar Modal dan Peraturan Pelaksanaannya. Kelompok Studi Pasar Modal Universitas Lampung, "Penawaran Umum", www.geocities.com, diunduh tanggal 8 Maret 2008.

Menjadi Bank yang Unggul dalam Layanan untuk menggali keunggulan kompetitifnya dengan *strategic plan* tersebut.

Berdasarkan redefinisi bisnis yang tercantum dalam *corporate strategic plan* V, BNI bertekad menjadi bank yang unggul dalam layanan dan menjadikan slogan tersebut sebagai *goal* yang harus diwujudkan dalam masa lima tahun ke depan. Pelayanan, disadari betul oleh BNI dalam mencapai keunggulan kompetitif karena sebagai perusahaan jasa, kualitas layanan yang baik akan sangat menentukan tingkat kepuasan pelanggan yang akan meningkatkan kinerja manajemen BNI itu sendiri.

Saat ini BNI banyak menjalin kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi baik negeri maupun swasta dalam hal layanan pembayaran biaya pendidikan. Karena saat ini ada kecenderungan dunia perbankan untuk mendekati kampus, dengan asumsi, apabila dapat bekerjasama dengan pihak kampus, maka dapat dipastikan seluruh civitas akademika kampus akan menjadi nasabah bank tersebut. Hal ini terlihat dengan penempatan kantor cabang yang berada dalam wilayah sebuah universitas, seperti yang terdapat dalam wilayah Universitas Indonesia, yaitu kantor cabang utama BNI UI Depok. Untuk itu penilaian yang diberikan oleh mahasiswa menjadi salah satu hal penting untuk mengetahui bagaimana kinerja kantor cabang yang memiliki target konsumen yang sebagian besar adalah mahasiswa.

1.2 Perumusan Masalah

Setiap kantor cabang yang dimiliki oleh sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menggali nasabah yang berpotensi dengan memberikan pelayanan yang berkualitas. Seperti halnya kantor cabang utama BNI UI Depok yang memiliki target pasaran yang berbeda, melihat setiap wilayah kerja BNI yang memiliki segmentasi pasar sendiri, misalnya di beberapa kantor cabang tertentu BNI menawarkan pelayanan rekening Tabungan Mahasiswa yang hanya diperuntukkan bagi nasabah sebuah Universitas dalam hal layanan pembayaran biaya pendidikan, seperti antara BNI dengan Universitas Indonesia.

Kantor cabang utama BNI UI Depok menjadi salah satu basis organisasi untuk memperluas pangsa pasar dengan mengimplementasikan apa yang telah

menjadi *strategic plan*-nya, yang pada masa tahun ke lima ini adalah *Menjadi Bank yang Unggul dalam Layanan*. BNI UI Depok yang bertindak sebagai perantara dalam pemasaran berbagai produk ke nasabah, diharapkan melayani nasabahnya dengan sebaik-baiknya guna meraih *goal* perusahaan. Sebagai sebuah kantor cabang utama sebuah perusahaan perbankan yang sedang mewujudkan *corporate plan* kelimanya *Menjadi Bank yang Unggul dalam Layanan*, BNI UI Depok perlu untuk mengetahui bagaimana kinerja organisasinya secara utuh. Sistem pengukuran kinerja yang tepat akan membantu BNI UI Depok untuk dapat mengetahui kinerja secara keseluruhan yang tidak hanya berfokus pada kinerja finansial.

Sistem pengukuran kinerja yang akan digunakan dalam mengukur kinerja BNI UI Depok adalah metode *Balanced Scorecard*. Sehingga masalah penelitian yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah **bagaimana hasil pengukuran kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor cabang utama Universitas Indonesia Depok dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?**

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menggambarkan bagaimana hasil pengukuran kinerja PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor cabang utama Universitas Indonesia Depok dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

1.4 Signifikansi Penelitian

Terdapat beberapa sudut pandang dalam menentukan signifikansi penelitian yang dilakukan, yaitu :

1. Secara akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan data tambahan bagi peneliti lain yang ingin melakukan penelitian sejenis di bidang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja organisasi BUMN yang bergerak di bidang perbankan seperti PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor cabang utama UI Depok.
2. Secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. kantor cabang utama UI Depok dalam

menjalankan kegiatan maupun program sesuai dengan visi dan misi organisasi dengan mempertimbangkan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada organisasinya.

1.5 Sistematika Penulisan

Berdasarkan pendekatan kuantitatif maka penulisan skripsi yang terdiri atas lima bab ini disusun sebagai berikut :

Bab 1 Pendahuluan

Bab ini merupakan inti dasar yang secara ringkas memberikan gambaran tentang pokok permasalahan dalam skripsi ini. Bab ini terdiri latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, signifikansi penelitian, dan sistematika penelitian.

Bab 2 Kerangka Teori Dan Metode Penelitian

Bab ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan dalam skripsi ini. Dan akan menjadi penunjang dalam pengolahan data dan dalam melakukan analisa.

Bab 3 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Bab ini menguraikankan profil tentang perusahaan tempat penelitian.

Bab 4 Hasil Penelitian

Bab ini berisi analisis dari hasil pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada BNI kantor cabang utama UI Depok.

Bab 5 Simpulan dan Saran

Bab terakhir ini terdiri atas kesimpulan dari hasil penelitian dan saran/rekomendasi terhadap hasil analisis. Dimana kesimpulan dan rekomendasi dapat menjadi masukan serta berguna dalam meningkatkan layanan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk kantor cabang utama UI Depok.