

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Banyak masalah yang dihadapi perusahaan di dalam mengembangkan usahanya. Kinerja manajer dan manajemen merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan karena pertumbuhan ekonomi perusahaan juga tergantung dari kapabilitas manajer dalam mengembangkan perusahaannya di samping kinerja manajemen secara keseluruhan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang mempunyai kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi akan dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan. Kinerja manajer dan manajemen yang buruk akan berpengaruh buruk juga terhadap keuangan perusahaan. Akan tetapi, kinerja manajemen yang hanya semata-mata berdasarkan kinerja keuangan belum dapat dikatakan representatif. Oleh karena itu sangat penting sekali menilai kinerja manajemen secara keseluruhan.

Sebagai alat kelengkapan otonomi daerah di bidang perbankan, PT. Bank SUMUT (Sumatera Utara) berfungsi sebagai penggerak dan pendorong laju pembangunan di daerah bertindak sebagai pemegang kas daerah yang melaksanakan penyimpanan uang daerah serta sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah dengan melakukan kegiatan usaha sebagai Bank Umum seperti dimaksudkan pada Undang-Undang Nomor 7 tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. PT. Bank SUMUT ini memiliki satu kantor cabang di Jakarta yang terletak di daerah Senen, Jakarta Utara. Kantor cabang itu sendiri memiliki kantor cabang pembantu (KCP) yang membantu proses operasional kantor cabang yang berada di Senen, KCP ini terletak di daerah Panglima Polim Jakarta Selatan.

Sistem pengukuran kinerja yang saat ini diterapkan di PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim adalah berupa poin-poin penilaian bagi setiap unit bisnis yang akan dievaluasi setiap periodenya untuk kemudian mendapatkan gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan. Poin-poin penilaian yang diterapkan saat ini mencakup ukuran-ukuran finansial dan non-finansial yang dikelompokkan ke dalam tiga sasaran yang meliputi sasaran operasional, sasaran perbaikan kinerja,

sasaran pengembangan SDM. Poin-poin penilaian yang ada di PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim seperti tertera pada Tabel I.1 berikut ini:

Tabel I.1 Poin-poin penilaian yang ada di PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim

NO	SASARAN	INDIKATOR
1	Operasional	Laba
2		Dana Pihak Ketiga
3		Kredit/Pembiayaan
4		NPL
5		BOPO
6		LDR
7	Perbaikan Kinerja	Mencapai nilai kepuasan dalam memberikan pelayanan terbaik
8		Tindak lanjut temuan pemeriksaan ekstern dan intern
9		Menyusun dan melaksanakan <i>Action Plan</i>
10		Melakukan rapat dan pertemuan rutin dengan seluruh pegawai
11		Menata arsip sesuai dengan ketentuan
12	Pengembangan SDM	<i>Coaching</i> dan <i>Conselling</i> mengenai strategi dalam pencapaian target
13		Melakukan <i>In-House Training</i> minimal 2 kali dalam setahun
14		Mutasi <i>Intern</i> untuk menambah pengetahuan, wawasan dan penyegaran
15		<i>Transfer of Knowledge</i> hasil pertemuan dan pendidikan

Sumber : data primer perusahaan

Namun poin-poin penilaian yang dikelompokkan ke dalam tiga sasaran tersebut ternyata tidak seluruhnya diturunkan dari visi, misi dan strategi perusahaan, sehingga indikator-indikator yang ada belum mencakup semua indikator-indikator yang menjadi faktor pendorong bagi tercapainya strategi perusahaan. Indikator yang seharusnya termasuk ke dalam aspek penilaian adalah indikator kepuasan nasabah, jumlah peningkatan nasabah, kepuasan karyawan, dan loyalitas pelanggan. Padahal Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan, bahwa untuk

berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Dengan visi menjadi bank andalan untuk membantu dan mendorong pertumbuhan perekonomian dan pembangunan daerah disegala bidang serta sebagai salah satu sumber pendapatan daerah dalam rangka peningkatan taraf hidup rakyat tentunya PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim juga perlu menerapkan sistem pengukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan agar dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan. Permasalahan yang masih dihadapi oleh PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim masih kurangnya jumlah pelanggan diakibatkan persaingan antar jasa perbankan semakin ketat, selain itu PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim masih tergolong baru di kawasan Jakarta. Jumlah pelanggan yang masih sedikit ini berpengaruh besar terhadap tingkat keuntungan yang dicapai oleh PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim. *Balanced Scorecard* dipandang sebagai suatu solusi bagi sistem pengukuran kinerja di PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim karena *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penekanan utama *Balanced Scorecard*, yaitu pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) bukan hanya pencapaian tujuan khusus. Tujuan dan ukuran dalam *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan kinerja finansial dan non-finansial khusus semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis (Kaplan dan Norton, 1996).

I.1 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimana tingkat kinerja perusahaan bila diukur berdasarkan indikator-indikator kinerja yang telah didapatkan?
2. Bagaimana model sistem pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan visi misi serta strategi PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim?
3. Rencana aksi seperti apa yang dapat direkomendasikan bagi PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim sesuai tingkat kinerja dari indikator-indikatornya?

I.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk :

1. Mengetahui tingkat kinerja PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim berdasarkan *Key Performance Indicator* atau indikator kinerja.
2. Mengembangkan suatu pengukuran kinerja yang terintegrasi dalam *framework Balanced Scorecard* di PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim.
3. Memberikan rekomendasi kepada perusahaan berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan.

I.3 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian dan pembahasan terhadap permasalahan yang ada, manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian tugas akhir ini adalah:

1. Bagi Penulis
Membandingkan pengetahuan teoritis yang diterima semasa kuliah dengan pelaksanaan di perusahaan yang sedang diteliti.
2. Bagi Perusahaan

Penulis berharap hasil penelitian dapat memberikan pandangan-pandangan yang bermanfaat untuk pengembangan selanjutnya mengenai masalah penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

3. Bagi Masyarakat Umum

Terutama di kalangan perguruan tinggi, penulis berharap hasil penelitian ini secara langsung atau tidak langsung dapat memberikan sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan.

I.4 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini dilakukan pembatasan masalah yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Rencana aksi hanya sebagai usulan saja, tidak sampai pada tahap pelaksanaannya.
2. Data yang digunakan adalah data perusahaan pada periode 2010.

I.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab 1 Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup permasalahan, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur mengenai konsep penilaian kinerja dan konsep *Balanced Scorecard* yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti dan hasil-hasil penelitian terdahulu. Selain itu juga membahas hubungan antar konsep yang menjadi kajian penelitian dan uraian kontribusi penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah penelitian secara rinci yaitu

meliputi tahap merumuskan masalah penelitian, pengumpulan data, pengolahan data, memberikan analisis dan rekomendasi dari hasil pengolahan data, dan mengambil kesimpulan dari penelitian yang dilakukan.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut yang kemudian menjadi acuan dan dasar pengukuran kinerja PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Bab V Analisis

Pada bab ini berisi analisis terhadap hasil pengukuran kinerja PT. Bank SUMUT KCP Panglima Polim menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Baik kinerja pada tiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.