

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini dunia bisnis banyak mengalami perkembangan sehingga tercipta kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Keadaan ini menuntut perusahaan untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing di pasaran dan memenangkan kompetisi dengan pesaingnya. Oleh karena itu perlu diterapkan visi, misi dan strategi secara tepat oleh perusahaan agar dapat terus menjalankan usahanya dan dapat bertahan hidup dalam dunia bisnis.

Persaingan ini juga berlaku bagi pihak perbankan, di mana mereka dituntut untuk senantiasa memberikan pelayanan yang memuaskan dari produk-produk mereka. Dalam era pembangunan seperti sekarang ini, perbankan sebagai *financial intermediary* atau perantara keuangan dari dua pihak, yakni : pihak yang berkelebihan dana dan pihak yang kekurangan dana memiliki peranan penting di bidang keuangan yakni dalam menggerakkan roda perekonomian suatu negara. Terlaksananya fungsi bank akan mempercepat proses kegiatan ekonomi suatu negara, yang berdampak pada percepatan pembangunannya, akan menciptakan suasana kondusif bagi perkembangan dan peningkatan kinerja sektor usaha di daerah.

Kehadiran perbankan di daerah dapat membantu pengembangan usaha melalui perannya dalam pemenuhan modal bagi para pengusaha. Salah satu bank milik Pemerintah Daerah Nusa Tenggara Timur adalah Bank NTT (*sesuai dengan Peraturan Daerah No. 2 Tahun 1993 mendapat sebutan "Bank NTT"*). Bank NTT merupakan salah satu alat kelengkapan otonomi daerah milik Pemerintah Nusa Tenggara Timur di bidang keuangan dan perbankan. Bank NTT didirikan dengan tujuan untuk mendorong pertumbuhan perekonomian dan pemerataan pembangunan daerah di segala bidang agar peningkatan taraf hidup rakyat tercapai.

Nilai asset Bank NTT saat ini tergolong meningkat dari tahun ke tahun, terbukti sampai tahun 2007 total assetnya mencapai Rp 2.682.818 juta dibandingkan dengan

tahun 2006 sebesar Rp 2.448.776 juta, yang berarti mengalami peningkatan sebesar Rp 234.042 juta. Pada Tahun 2008 nilai assetnya sebesar Rp 2.910.627 juta, dan terjadi kenaikan pada tahun 2009 dengan total assetnya mencapai Rp 3.709.961 juta. Pada Tahun 2010 total assetnya mencapai Rp 4.311.195 juta, yang berarti mengalami peningkatan sebesar Rp 601.234 dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini tidak terlepas dari usaha Bank NTT secara keseluruhan dalam mengelola dan menghimpun dana masyarakat NTT. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 1.1
Perkembangan Usaha Bank NTT Tahun 2006-2010
Dalam Jutaan Rupiah

No.	Keterangan	2006	2007	2008	2009	2010
1.	Total Asset	2.448.776	2.682.818	2.910.627	3.709.961	4.311.195
2.	Kredit yang disalurkan	1.352.186	1.846.358	2.325.358	2.847.947	3.558.356
3.	Pendapatan	293.063	361.803	433.005	496.489	779.416

Sumber : Bank NTT, 2011, data diolah.

Untuk mengetahui keberhasilan pencapaian sasaran kinerja perbankan diukur berdasarkan pada beberapa indikator penilaian sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia. Berdasarkan *Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 6/10/PBI/2006 tanggal 12 April 2004*, tentang tata cara penilaian tingkat kesehatan bank umum dinyatakan bahwa penilaian tingkat kesehatan bank didasarkan pada aspek *CAMELS* yaitu : permodalan (*capital*), kualitas aktiva produktif (*asset*), manajemen (*management*), rentabilitas (*earning*), likuiditas (*liquidity*), dan sensitivitas (*sensivity*).

Namun aspek *CAMELS* untuk penilaian tingkat kesehatan bank didasarkan pada indikator kinerja keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangibel asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor

eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996).

Dewasa ini disadari bahwa pengukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh banyak perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. Pada tahun 2006, Bank Indonesia menggagas peraturan yang secara khusus mengatur mengenai ketentuan pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* di bank umum. Peraturan yang dimaksud adalah *Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006* tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi bank umum yang kembali disempurnakan melalui *PBI No. 8/4/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang Perubahan Atas PBI No. 8/4/PBI/2006* tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance Bagi Bank umum*.

Seiring dengan tuntutan penerapan *GCG* pada sektor perbankan, maka pendekatan kinerja yang paling tepat digunakan ialah *Balanced Scorecard (BSC)* karena *Balanced Scorecard* mengukur kinerja yang menjabarkan visi, misi, dan sasaran strategi perusahaan ke dalam empat perspektif. *Balanced Scorecard* adalah salah satu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (*Guru Besar Akuntansi di Harvard Business School*) dan David P. Northon (*Presiden dari Renaissance Solution, Inc*). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan.

Tujuan dan ukuran tersebut memandang bahwa kinerja perusahaan berdasarkan pada empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif inilah yang memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dapat memberikan informasi yang lebih banyak sebagai bahan dalam pengambilan keputusan, karena memaparkan kinerja dalam empat perspektif. Oleh karena itu, para manajer dapat menggunakan *Balanced Scorecard* untuk melihat gambaran kesehatan dan keefektifan perusahaan secara kompetitif dalam pencapaian perusahaan.

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah bank NTT dengan alasan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja Bank NTT merupakan

langkah strategik yang berdampak besar terhadap kemampuan manajemen Bank NTT dalam melipatgandakan kinerjanya, baik ditinjau dari aspek Keuangan maupun aspek Non-Keuangan dan diharapkan Bank NTT akan mampu bersaing serta berkembang dengan baik dalam upaya membantu menggerakkan perekonomian negara secara umum dan secara khusus bagi daerah tempat beroperasi. Selain itu Bank NTT merupakan bank swasta daerah yang memiliki visi ”*Menjadi Bank Yang Sehat, Kuat dan Terpercaya*”. Dalam hal ini konsep *Balanced Scorecard* membantu untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut melalui proses bisnis secara berkesinambungan serta memungkinkan manajemen mengelola kinerja secara lebih terfokus, komunikatif, transparan dan terukur.

Berdasarkan latar belakang di atas, Penulis berkeinginan melaksanakan penelitian mengenai ”*Analisis Implementasi Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Bank NTT*”.

1.2 Batasan Masalah

Pembatasan masalah oleh peneliti dengan maksud agar pembahasan lebih terfokus dan karena ketersediaan data dan batasan waktu penelitian. Selain itu adapun pertimbangan lain dari pembatasan masalah yaitu peneliti juga menyesuaikan dengan fenomena yang terjadi di Bank NTT dan kesesuaian dengan objek penelitian dan juga berdasarkan penelitian terdahulu yang menggunakan indikator yang sama pada jenis objek yaitu Bank. Adapun penelitian ini hanya akan membahas mengenai analisa implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bank NTT yang ditinjau dari empat aspek dengan indikatornya masing-masing, yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*financial perspective*) : *ROI (Return On Investment)*, *Profit Margin*, dan Rasio Operasi.
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*) : tingkat kepuasan konsumen (*customer satisfaction*), pemerolehan konsumen (*customer acquisition*), dan Profitabilitas Konsumen.
3. Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*) : inovasi produk, LDR (*Loan Deposit Ratio*), dan Layanan Purna Jual.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*) : Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), tingkat retensi karyawan (*employee retention*), dan Produktivitas Karyawan.

Data yang digunakan adalah data dari PT Bank Pembangunan Daerah Nusa Tenggara Timur (Bank NTT) pada tahun 2006, 2007, 2008, 2009 dan 2010.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, maka masalah pokok yang dibahas dalam penelitian ini : "Bagaimana kinerja Bank NTT dengan penerapan *Balanced Scorecard*, dimana terdapat empat perspektif dalam pendekatan *balance scorecard*, yaitu : perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)?"

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja Bank NTT dalam empat perspektif yaitu : Perspektif Keuangan (*financial perspective*), Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*), dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Sebagai pengetahuan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan salah satu pengukur kinerja dan dapat digunakan dalam mengukur kinerja sebuah Bank.

1.5.2 Manfaat Praktis

Sebagai informasi bagi pihak yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut di masa yang akan datang serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pihak Bank NTT untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya saat ini dan di masa yang akan datang serta membawa bank ke arah yang lebih baik di masa yang akan datang.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi dalam lima bab yang secara garis besarnya bab demi bab disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, pambatasan masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan pengorganisasian penulisan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang mendukung masalah yang sedang dikaji, antara lain pengukuran kinerja, pengukuran kinerja secara tradisioanal, pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard*, perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*, dan keunggulan *balanced scorecard*, serta pengetahuan umum tentang bank.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, variabel dan definisi operasional, jenis data, sumber data, aras dan skala pengukuran, populasi dan sampel, prosedur pengumpulan data, serta pengolahan data.

BAB IV PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum PT Bank Pembangunan Daerah NTT (Bank NTT), dan analisa data yang membahas tentang penggunaan konsep *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja Bank NTT.

BAB V KONKLUSI, IMPLIKASI, REKOMENDASI

Bab ini berisi tentang kesimpulan yang diperoleh dari masalah yang sedang di teliti, implikasi dari penelitian, dan saran-saran kepada pihak perusahaan untuk membantu penyempurnaan penggunaan *balanced scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan.