

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Sektor perbankan merupakan jantung dalam sistem perekonomian pada sebuah Negara, dan juga merupakan alat dalam pelaksanaan kebijakan moneter pemerintah. Untuk dapat mengetahui kondisi keuangan sebuah bank apakah bank tersebut berada dalam keadaan baik (sehat) atau mungkin dalam keadaan kesulitan keuangan, harus dilakukan penilaian terhadap kinerja bank. Selain itu persaingan bisnis dalam bidang usaha khususnya dunia perbankan semakin kompetitif dengan adanya persaingan. Keadaan yang kompetitif ini telah menciptakan sistem dan pesaing baru, bukan hanya persaingan antar bank tetapi juga antara bank dengan lembaga keuangan. Hal yang paling mencolok adalah adanya dua sistem pengembalian uang nasabah, bunga dan bagi hasil yang keduanya berasal dari dua jenis bank yang berbeda. Bank konvensional memberlakukan sistem bunga dan bank syariah menggunakan sistem bagi hasil.

Kusumawardani, dkk (2008) menyebutkan bahwa kinerja bank merupakan syarat penting untuk menjaga kepercayaan masyarakat, menjalankan kegiatan operasi perbankan (baik konvensional maupun syariah), serta menciptakan stabilitas moneter dan makroekonomi. Semua itu terkait akan peranan bank sebagai lembaga intermediasi yaitu memobilisasi

dana masyarakat yang digunakan untuk membiayai kegiatan investasi serta memberikan fasilitas pelayanan dalam lalu lintas pembayaran.

Persaingan global perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi pada pengelolaan usahanya. Penerapan strategi bisnis memungkinkan menjadi jalan keluar sebagai pemenang dalam persaingan. Dalam manajemen strategi, hasil dari pengukuran memegang peranan yang penting karena tidak hanya berkaitan dengan penentuan keberhasilan akan tetapi juga menjadi ukuran apakah strategi tersebut berhasil berjalan atau tidak. Penilaian kinerja menjadi perhatian penting dalam setiap usaha, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Belakangan ini tidak sedikit perusahaan yang pengukurannya menggunakan pengukuran kinerja tradisional yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja, sedangkan hal itu kurang mampu dalam mengukur kinerja harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan.

Mencermati fakta yang ada, Bank Indonesia mencoba untuk menciptakan sebuah terobosan yang diharapkan secara signifikan mampu mendorong kemampuan sistem perbankan nasional dalam melayani dan menyediakan kemudahan bertransaksi syariah. Meluncurlah PBINo.8/3/PBI/2006 yang efektif berlaku mulai tanggal 30 Januari 2006 dan seiring dengan itu pula maka lahirlah sebuah ketentuan yang memperbolehkan cabang bank konvensional yang telah memiliki Unit Usaha Syariah dalam melayani transaksi syariah atau yang lebih dikenal dengan

konsep *office channeling*. Mekanisme Unit Usaha dibedakan menjadi dua, yaitu *Office Channeling* (Penggabungan) dan *Spin-off* (Pemisahan) yang merupakan lembaga hukum baru di Indonesia yang di introdusir melalui Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas(UUPT) dan UU 21/2008 (UUPS). Dalam konteks bank, lembaga pemisahan ini di artikan sebagai pemisahan usaha dari satu bank menjadi dua badan usaha atau lebih, sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (Khotibul, 2010).

Kebijakan *Office Channeling* ini difokuskan pada upaya pemberian ruang gerak kepada perbankan untuk menyediakan produk dan jasa keuangan perbankan syariah, sekaligus meningkatkan akses masyarakat pada produk dan jasa perbankan syariah. Dengan penerapan kebijakan *Office Channeling* ini diharapkan bank lebih efisien dalam memperluas jaringan layanan dan sekaligus mempercepat pertumbuhan volume usahanya. Pengaturan yang dapat memperluas jangkauan pelayanan jasa bank syariah adalah penerapan konsep *Office Channeling* yaitu penggunaan kantor bank umum konvensional dalam melayani transaksi-transaksi dengan prinsip syariah, dengan syarat bank tersebut telah memiliki unit usaha syariah. Olehkarenanya sejak tahun 2006 sudah ada usaha yang dilakukan oleh bank-bank konvensional yang memiliki unit usaha syariah dengan membuka jaringan kantor atau layanan syariah di kantor induk (bank konvensional) (Ade CandraKusuma, 2007).

Bank Indonesia menggunakan unsur pengukuran kinerja yang bersifat umum yang tidak menampakkan adanya sebab-akibat pengukuran kinerja

dengan pencapaian strategi. Melihat keterbatasan penilaian kinerja berdasarkan kinerja keuangan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif maka *balanced scorecard* memiliki peran penting dan strategis dalam mencapai kinerja bisnis. Bahkan perusahaan-perusahaan terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Persaingan domestik dan global mengharuskan perusahaan menaruh perhatian pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan bersaing melalui penyampaian produk dan layanan yang lebih baik pada konsumen. Dengan mencoba metode *balance scorecard*, yaitu pendekatan yang mengukur kinerja suatu perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif, yaitu dapat meningkatkan kinerja bisnis. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerapan visi dan strategi perusahaan ke dalam terminologi operasional (Kaplan dan Norton, 1996).

Konsep *balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1990 oleh Robert S. Kaplan (Guru besar Akuntansi di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden dari Renaissance Solutions, Inc). *Balanced scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al, 2002). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja sebuah organisasi bisnis yang selama ini dianggap terlalu condong pada kinerja keuangan (Kemalasari, 2010).

Balanced scorecard memiliki keistimewaan dalam cakupan evaluasinya yang komprehensif, dimana selain mempertimbangkan kinerja finansial (tolak ukur keuangan) juga mempertimbangkan kinerja non finansial (tolak ukur operasional). Tolak ukur operasional meliputi tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran, serta pertumbuhan organisasi. Dalam *balanced scorecard* focus manager hanya perlu ditujukan kepada empat tolak ukur yang paling kritikal seperti yang terdapat dalam *balanced scorecard*.

Balanced scorecard pada awalnya ditujukan pada perusahaan penghasil laba. Meskipun fokus dan aplikasi awal *balanced scorecard* diperuntukkan bagi perusahaan penghasil laba, namun peluang *balanced scorecard* untuk digunakan dalam manajemen organisasi pemerintahan dan perusahaan nirlaba lebih besar (Kaplan dan Norton, 2000). Penerapan *balanced scorecard* kini semakin luas diterapkan pada berbagai kelompok industri antara lain perbankan, pemerintahan, farmasi, penerbangan, asuransi, telekomunikasi dan perusahaan-perusahaan swasta dari yang kecil, sedang, besar sampai konglomerat (Tunggal, 2001).

Dalam penelitian ini penulis menerapkan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan perbankan, yaitu Bank Central Asia. Bank Central Asia memiliki peran yang penting di Asia dalam pembangunan perekonomian. Agar bank Central Asia dapat bertahan hidup dan berkembang dengan pertumbuhan yang agresif dan jangka panjang, maka diperlukan suatu manajemen kinerja yang mampu menerjemahkan secara

jelas visi, misi, dan strategi-strategi ke dalam hasil-hasil nyata melalui sistem manajemen kinerja terukur.

Berdasarkan latar belakang diatas dan mengingat pentingnya evaluasi kinerja, maka penulis ingin melakukan penilaian dan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh PT. Bank Central Asia Tbk. Sedangkan judul yang diajukan oleh penulis adalah **“PENILAIAN KINERJA UNIT USAHA SYARIAH PADA BANK KONVENSIONAL DENGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PADA PT BANK CENTRAL ASIA)”**

1.2 RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, maka masalah yang diteliti dapat dirumuskan “Bagaimana kinerja unit usaha syariah pada bank konvensional bila dilihat dengan perspektif *balanced scorecard* (*financial perspektive, customer perspektive, internal business process perspektive, learning and growth perspektive*)?”

1.3 TUJUAN PENELITIAN

Menilai kinerja unit usaha syariah pada bank konvensional dengan perspektif *balanced scorecard* (*financial perspektive, customer perspektive, internal business process perspektive, learning and growth perspektive*).

1.4 MANFAAT PENELITIAN

Dengan adanya penelitian ini diharapkan memberi manfaat bagi semua pihak yang bersangkutan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Bank Central Asia, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan atau pertimbangan untuk membentuk atau menambah Unit Usaha Syariah atau bahkan mengkonversi menjadi bank syariah serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan sebagai catatan/koreksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya, serta memperbaiki apabila ada kelemahan dan kekurangan, sehingga akan dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing dan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.
- 2) Bagi masyarakat umum, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang unit usaha perbankan dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk berinvestasi.
- 3) Bagi akademisi, dosen, dan mahasiswa, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang produk perbankan dan dapat memberi wawasan untuk memahami bagaimana penggunaan konsep *balanced scorecard*.

1.5 SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memperoleh gambaran penyajian, maka penulisan dalam penelitian ini menggunakan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang landasan teori berisi tentang teori-teori yang mendukung masalah yang sedang dikaji, antara lain definisi bank, jenis bank, fungsi bank, pengukuran kinerja, pengukuran kinerja, dan perspektif-perspektif dalam *balanced scorecard*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data. Definisi operasional variabel dan pengukurannya, dan metode analisis data.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini berisi hasil analisis data dan pembahasan sebagai jawaban dan perumusan masalah dan tujuan penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran-saran kepada perusahaan untuk membantu penyempurnaan dalam penggunaan *balanced scorecard*.