

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang.**

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. Kunci persaingan dalam pasar perbankan adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, 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.

Perkembangan dalam dunia perbankan saat ini semakin pesat juga ditandai dengan banyaknya berdiri bank-bank baru dan kondisi dunia perbankan di Indonesia telah mengalami banyak perubahan. Perubahan ini selain disebabkan oleh perkembangan internal dunia perbankan, juga tidak terlepas dari pengaruh perkembangan eksternal dunia perbankan, seperti sektor riil dalam perekonomian, politik, hukum, sosial dan budaya.

Dengan adanya kebijakan pemerintah yang memberikan kemudahan dalam prosedural pendirian sebuah bank, pertumbuhan bank mengalami pertambahan yang luar biasa. Situasi ini menimbulkan iklim kompetisi yang sangat ketat antara bank yang satu dengan bank yang lainnya. Usaha bank-bank untuk meraih

nasabah terkait langsung dengan usaha untuk mendapatkan penghimpunan dana sebesar-besarnya dari masyarakat. Penghimpunan dana oleh masyarakat oleh perbankan, atau biasa dikenal sebagai dana pihak ketiga, merupakan komposisi dana yang terdiri atas tabungan, giro, dan deposito. Persaingan bank-bank tersebut untuk mendapatkan dana pihak ketiga dapat dilakukan melalui berbagai variasi strategi yang dapat dilakukan oleh masing-masing bank. Beragam strategi pun dilakukan oleh setiap bank dalam menawarkan produk dan jasa perbankan yang menggiurkan seperti menjanjikan bonus, hadiah langsung, dan jenis-jenis pelayanan lainnya sehingga terjadi pergeseran misi perbankan dari “*banking oriented*” menjadi “*customer oriented*”.

Masing-masing bank berusaha untuk dapat menjangkau nasabah lebih banyak dan juga untuk dapat lebih memperhatikan sekaligus memenuhi kebutuhan nasabahnya. Karena dalam industri perbankan, tidak bisa dipungkiri bahwa produk dan jasa yang ditawarkan oleh setiap bank itu hampir sama. Maka disinilah pentingnya memiliki nilai tambah atau keunggulan dari sebuah bank agar dapat dipilih sebagai bank pilihan utama masyarakat.

Menurut laporan Bank Indonesia bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia pada triwulan IV-2015 semakin baik. Pertumbuhan ekonomi triwulan IV-2015 tercatat 5,04% (yoy), lebih tinggi dari triwulan sebelumnya sebesar 4,74% (yoy). Peningkatan pertumbuhan ekonomi itu diperkirakan akan berlanjut pada 2016. Peningkatan itu antara lain didorong oleh peran pemerintah dalam

bentuk konsumsi pemerintah, investasi infrastruktur, dan penyelenggaraan Pilkada. Pada triwulan IV-2015, konsumsi pemerintah tumbuh 7,31% (yoy), meningkat dari 7,11% (yoy) triwulan sebelumnya. Pertumbuhan investasi juga meningkat, terutama didorong oleh investasi bangunan sejalan dengan akselerasi proyek infrastruktur pemerintah.

Secara keseluruhan, pertumbuhan ekonomi Indonesia 2015 tercatat sebesar 4,8% (yoy), lebih rendah dari 2014 yang tercatat 5,0% (yoy). Penurunan itu dipengaruhi oleh penurunan ekspor, perlambatan investasi non bangunan, dan pelemahan konsumsi rumah tangga. Namun demikian, pertumbuhan ekonomi masih dapat ditopang oleh meningkatnya pengeluaran pemerintah, baik konsumsi pemerintah maupun investasi pemerintah dalam proyek infrastruktur. Pada 2016, pertumbuhan ekonomi diperkirakan lebih tinggi, yaitu tumbuh pada kisaran 5,2-5,6% (yoy). Pertumbuhan ekonomi itu diperkirakan ditopang oleh stimulus fiskal, khususnya realisasi pembangunan proyek infrastruktur yang semakin cepat. Di sisi lain, investasi swasta diharapkan akan meningkat, seiring dengan dampak paket kebijakan pemerintah yang terus digulirkan dan pemanfaatan ruang pelonggaraan moneter secara terukur dengan tetap menjaga stabilitas makroekonomi.

Melambatnya perekonomian domestik diikuti dengan perlambatan pertumbuhan kredit industri perbankan. Pertumbuhan kredit pada triwulan IV-2015 tercatat sebesar 10,40% (yoy), melambat dibandingkan pertumbuhan triwulan sebelumnya maupun

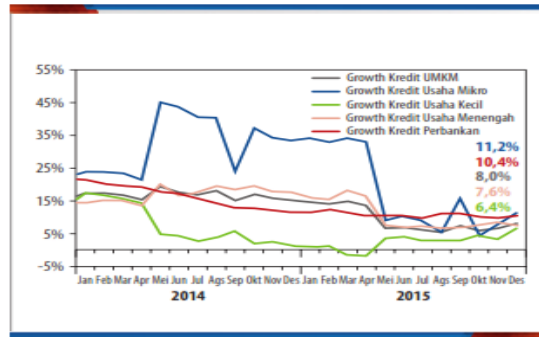
triwulan IV-2014 yang masing-masing mencapai 11,10% (yoy) dan 11,60%. Perlambatan pertumbuhan kredit terutama dipengaruhi oleh menurunnya kredit modal kerja (KMK) dan kredit konsumsi (KK).

Meskipun siklus perekonomian menunjukkan perlambatan, risiko kredit perbankan tetap terjaga. Rasio nonperforming loan (NPL) gross industri perbankan pada triwulan IV-2015 tercatat 2,49%, menurun dari 2,71% triwulan sebelumnya. Namun, rasio tersebut sedikit lebih tinggi dibandingkan dengan NPL 2014 yang sebesar 2,16%. Untuk memitigasi risiko peningkatan NPL, industri perbankan lebih selektif dalam melakukan penyaluran kredit dan memantau kredit bermasalah lebih ketat. Untuk memitigasi risiko kredit ke depan, Bank Indonesia juga memantau perkembangan risiko kredit perbankan dan dampaknya terhadap stabilitas sistem keuangan.

Di tengah perlambatan ekonomi domestik, dana pihak ketiga (DPK) industri perbankan pada triwulan IV-2015 hanya tumbuh sebesar 7,26% (yoy), lebih rendah dibandingkan triwulan sebelumnya sebesar 11,72% dan triwulan IV-2014 sebesar 12,29%. Kondisi likuiditas industri perbankan juga sedikit menurun dibandingkan dengan triwulan sebelumnya. Faktor musiman terkait dengan kebutuhan uang kartal oleh masyarakat pada akhir tahun menjadi salah satu penyebab menurunnya likuiditas di sistem perbankan. Secara keseluruhan tahun, likuiditas perbankan di 2015 lebih tinggi dibandingkan periode 2014.

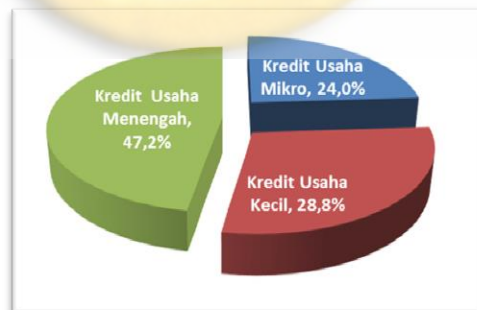
Pada triwulan IV-2015 baki debit kredit UMKM tercatat sebesar Rp790,5 triliun atau tumbuh 8,0% (yoy) dengan pangsa terhadap total kredit perbankan sebesar 19,3%. Pertumbuhan kredit UMKM tersebut melambat dibandingkan triwulan IV-2014 yang tercatat sebesar 15,1% (yoy), namun relatif stabil dibandingkan triwulan III-2015 yang sebesar 7,4% (yoy). Perlambatan disebabkan masih terjadinya penurunan permintaan kredit sebagai dampak dari perlambatan ekonomi domestik. Selain itu, adanya kecenderungan peningkatan NPL menyebabkan perbankan lebih selektif dan berhati-hati dalam penyaluran kredit serta lebih memfokuskan pada perbaikan *Non Performing Loan* (NPL).

Berdasarkan klasifikasi usaha, perlambatan kredit UMKM terutama terjadi pada usaha mikro yang tumbuh sebesar 11,2% (yoy) dibandingkan triwulan III-2015 sebesar 16,0% (yoy) dan triwulan IV-2014 sebesar 33,4% (yoy). Sedangkan kredit UMKM pada usaha menengah mengalami peningkatan pada triwulan IV-2015 menjadi 7,6% (yoy) dibandingkan triwulan III-2015 sebesar 6,8% (yoy), meskipun melambat dibandingkan triwulan IV-2014 sebesar 17,6% (yoy). Di sisi lain, kredit UMKM pada usaha kecil masih menunjukkan peningkatan sebesar 6,4% (yoy) dibandingkan triwulan III-2015 sebesar 2,8% (yoy) dan triwulan IV-2014 sebesar 1,3% (yoy).



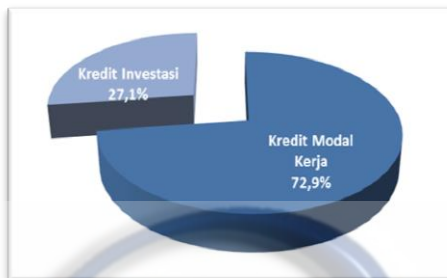
**Grafik 1.1**  
**Pertumbuhan Kredit UMKM (% yoy)**

Di Indonesia, UMKM menjadi sektor penting bagi perkembangan perekonomian nasional. Secara faktual, sebagian besar sektor ekonomi Indonesia didukung oleh sektor UMKM. Sektor UMKM memiliki karakteristik yang fleksibel dan dapat memberikan kontribusi besar terhadap perekonomian bangsa. Menurut klasifikasi usaha, sebagian besar kredit UMKM disalurkan pada kredit usaha menengah yaitu 47,2% dan selebihnya kepada kredit usaha kecil 28,8% dan kredit usaha mikro sebesar 24,5.



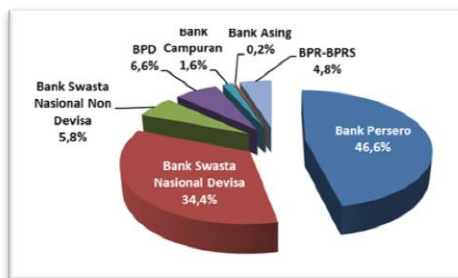
**Grafik 1.2**  
**Pangsa Kredit UMKM menurut Klasifikasi Usaha**

Menurut jenis penggunaan, kredit UMKM terutama disalurkan untuk membiayai kredit modal kerja sebesar 72,9%, sedangkan untuk kredit investasi tercatat 27,1%.



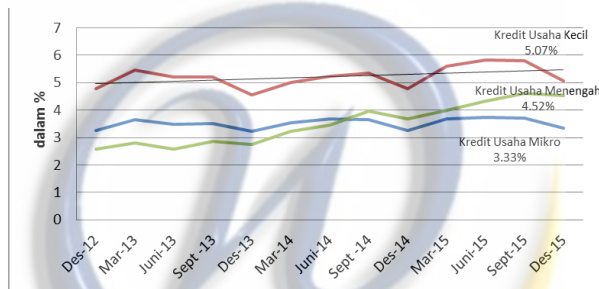
**Grafik 1.3**  
**Pangsa Kredit UMKM menurut Jenis Penggunaan**

Sedangkan menurut kelompok bank, kredit UMKM sebagian besar disalurkan oleh kelompok Bank persero sebanyak Rp. 386,7 Triliun (46,6%), diikuti oleh Bank Swastya Nasional Devisa sebesar Rp. 285,8 Triliun (34,4%), BPD Rp 54,5 Triliun (6,6%), Bank Swasta Nasional Non Devisa sebesar Rp. 48,2 Triliun (5,8%), Bank Campuran Rp. 13,5 Triliun (1,6%), Bank Asing Rp. 1,68 Triliun (0,2%) serta BPR/BPRS Rp. 40,2 Triliun (4,8%)



**Grafik 1.4**  
**Kredit UMKM menurut Kelompok Bank**

*Non Performing Loan* (NPL) kredit UMKM secara keseluruhan pada akhir Triwulan IV 2015 tercapat 4,39%, menurun dibandingkan rasio NPL kredit pada triwulan sebelumnya (4,73%), namun meningkat bila dibandingkan dengan Triwulan IV tahun 2014 (4,10%). NPL tertinggi terjadi pada kredit usaha kecil sebesar 5,07% dan terendah terjadi pada kredit usaha mikro sebesar 3,33%, sedangkan NPL kredit usaha menengah tercatat sebesar 4,52%.



**Grafik 1.5**  
**NPL Kredit UMKM Desember 2015**

Meskipun demikian, sektor ini tidak bisa lepas dari kendala atau hambatan dalam menjalankan aktifitas ekonomi. Salah satu kendala yang sering ditemui dari pelaku UMKM adalah keterbatasan modal usaha. Institusi perbankan memiliki tuntutan untuk memperhatikan sektor usaha kecil atau mikro terutama terkait dengan keterbatasan modal. Tuntutan tersebut tentu bukan perkara mudah. Masalah persyaratan teknis bank merupakan persoalan lama yang terus dihadapi oleh perbankan maupun UMKM.

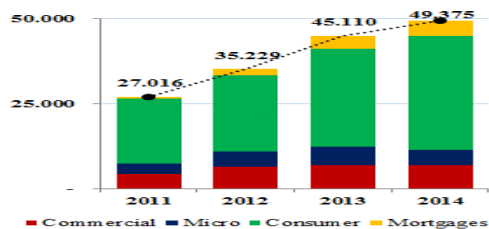
Berkaitan dengan Peraturan Bank Indonesia No 17/12/PBI/2015 tentang pemberian kredit atau pembiayaan oleh



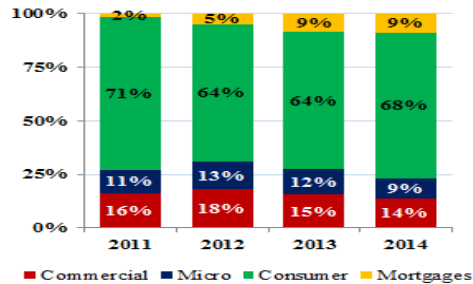
bank umum dan bantuan teknik dalam rangka pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah, yang mana dalam pasal pasal 2 huruf (3) berbunyi Pencapaian rasio pemberian Kredit atau Pembiayaan UMKM terhadap total kredit atau pembiayaan paling rendah adalah 20% pada tahun 2018. Peraturan tersebut mau tidak mau harus diikuti dan dipatuhi oleh Bank-bank yang beroperasi di Indonesia.

Bank BJB sebagai salah satu Bank Devisa dalam rangka pengembangan usaha mikro, kecil dan menengah, Bank BJB berupaya memberikan apresiasi dan membantu mempromosikan hasil produk para pelaku Usaha Mikro Kecil dan Menengah. Bank BJB juga berupaya memperluas dan memperbesar portofolio penyaluran kredit mikro di semua jaringan kantornya.

Dari produk pinjaman yang diluncurkan Bank Bjb terdiri dari *commercial loan*, *consumer loan*, *mortgages loan* dan *micro loan*, pertumbuhan pinjaman dari Rp.27.0 triliun pada 2011 menjadi Rp.49.3 triliun pada tahun 2014, lebih dari 65% dari total pinjaman berasal dari pinjaman konsumen (*consumer loan*). Berikut disajikan data pertumbuhan pinjaman Bank Bjb 2011-2014.

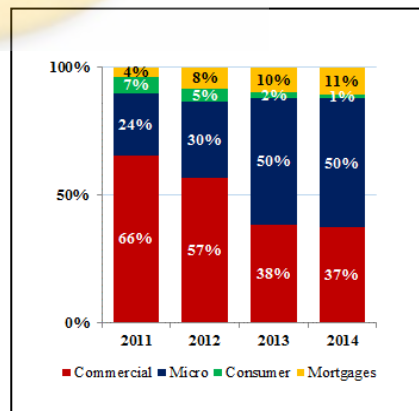
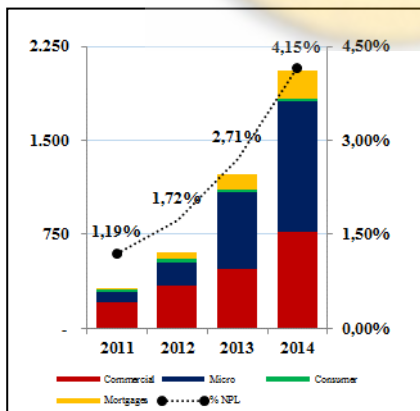


**Grafik 1.6**  
**Pertumbuhan Pencairan Dana 2011-2014**



**Grafik 1.7**  
**Pencairan Dana Berdasarkan Jenis Produk 2011 – 2014**

Kualitas kredit diukur dengan Non Performing Loan Ratio, yang merupakan jumlah dari kolektibilitas pinjaman. NPL bank Bjb (konsolidasi) meningkat dari 1,19% pada 2011 menjadi 4,15% pada tahun 2014. Pada tahun 2010, NPL sebagian besar disumbang oleh kredit komersial, yang merupakan 66% dari jumlah NPL. Pada 2013, NPL sebagian besar disumbangkan oleh kredit mikro, yaitu sekitar 50% dari total NPL sementara pinjaman komersial menyumbang sekitar 37% dari jumlah NPL.



Dari data di atas sektor mikro Bank BJB dinilai kurang memiliki andil yang cukup baik terhadap laju kinerja Bank BJB. Melalui komitmen penguatan pondasi bisnis yang dicanangkan manajemen sesuai dengan yang tertuang dalam road map bank BJB tahun 2015, manajemen masih melakukan sejumlah konsolidasi salah satunya perbaikan di seluruh lini untuk sektor mikro. Untuk segmen kredit mikro saat ini bank BJB tengah melakukan sejumlah pembenahan strategis khususnya di sektor sumber daya manusia, redesign organisasi, perbaikan proses bisnis dan penguatan infra struktur terkait teknologi informasi.

Pada akhir tahun 2014 struktur organisasi Bank Bjb mengalami perubahan dengan membentuk Direktur baru pemecahan dari Direktur Komersial menjadi dua Direktur Konsumer dan Direktur Mikro. Perseroan berharap dengan perubahan struktur baru yang khusus menangani sektor mikro dapat memberikan kontribusi yang positif terhadap kinerja perusahaan.

Dari uraian di atas, penulis merasa tertarik untuk mengkaji lebih dalam perihal strategi manajemen dan kinerja keuangan perusahaan dalam rangka memperbaiki kinerja sektor mikro khususnya yang berkaitan dengan restrukturisasi organisasi dengan judul **“ANALISIS KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCE SCORECARD HASIL RESTRUKTURISASI ORGANISASI (Studi kasus pada PT. Bank Bjb Wilayah III).**

## 1.2 Perumusan Masalah

Struktur organisasi dapat didefinisikan sebagai mekanisme-mekanisme formal tentang bagaimana suatu organisasi tersebut dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian posisi maupun orang-orang yang menunjukkan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Restrukturisasi organisasi dapat diartikan sebagai sebuah proses redesain atau penata ulangan terhadap tatanan organisasi yang telah ada. Selain itu restrukturisasi organisasi juga diharapkan mendatangkan perubahan yang signifikan terhadap perusahaan yang melakukannya sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan tidak hanya dilihat dari perspektif finansial, tetapi juga harus dilihat perspektif non finansialnya. Konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja finansial, juga mempertimbangkan pula kinerja-kinerja non finansial. Selain itu *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aktivitas akhir (*outcome*) tetapi juga aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*).

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut.

- a. Bagaimana kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif keuangan ?

- b. Bagaimana kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif pelanggan ?
- c. Bagaimana kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif proses bisnis internal ?
- d. Bagaimana kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang telah dinyatakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif keuangan.
- b. Untuk mengetahui kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif pelanggan.
- c. Untuk mengetahui kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Untuk mengetahui kinerja hasil restrukturisasi organisasi ditinjau dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

#### **a. Manfaat Teoritis**

- 1) Sebagai sarana untuk melatih berfikir secara ilmiah dengan berdasar pada disiplin ilmu yang diperoleh di bangku kuliah khususnya bidang entrepreneur.
- 2) Untuk menambah informasi sumbangan pemikiran dan pengetahuan dalam penelitian.

**b. Manfaat Praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat yang berarti, terutama bagi Bank Jabar Banten, khususnya dalam mengelola organisasi serta untuk mengetahui sejauh mana dampak restrukturisasi organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

