

## BAB I

### PENGUKURAN KINERJA PT BPRS MADINA MANDIRI SEJAHTERA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*

#### A. Latar Belakang Masalah

Masyarakat sekarang berada di era teknologi informasi, yang di dalamnya *smart technology* dimanfaatkan secara luas dan intensif di hampir semua aspek kehidupan, khususnya dalam bisnis. Hal ini membawa kita kedalam perubahan pandangan lingkungan bisnis di era globalisasi, dimana globalisasi ekonomi mengubah secara radikal lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan. Globalisasi ekonomi yang terjadi dan melanda seluruh negara sehingga merubah lingkungan bisnis yang pada akhirnya akan merubah prinsip manajemen. Manajemen perusahaan perlu mendisain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan. Termasuk cara yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi agar mampu bersaing.

Magdalena (2008:49) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja secara tradisional merupakan pengukuran kinerja yang menekankan pada pengendalian keuangan dengan

cara membandingkan antara standar atau anggaran dengan realisasinya. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasanya digunakan adalah ukuran keuangan karena ukuran keuangan mudah dilakukan pengukurannya. Contoh alat ukur kinerja tradisional adalah *return on investment (ROI)*, dan *residual Income (RI)*.

Pengukuran kinerja kontemporer merupakan pengukuran kinerja yang tidak hanya terfokus pada kinerja keuangan saja, namun diimbangi dengan dengan ukuran kinerja dibidang operasional (non keuangan). Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Pengukuran kinerja kontemporer dapat dilakukan dengan cara yang beragam seperti, pangsa pasar (*market share*), pertumbuhan hasil, pertumbuhan deviden, pengembalian operasi (*return operation*), dan kepuasan pelanggan.

Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Sistem pengukuran perusahaan secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan.

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawannya, dengan berdasarkan sasaran standar, dan kriteria yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam

melaksanakan peran yang mereka mainkan didalan organisasi (Mulyadi dan Jhony, 2001:353)

Menurut Akhmad (2004:116), pengukuran kinerja digunakan sebagai pengukuran hasil (*outcome*) dan efisiensi jasa atau program berdasarkan basis regular (tetap, teratur). Pengukuran kemajuan secara teratur menuju *outcome* tertentu merupakan komponen *vital* dalam setiap usaha yang merupakan suatu proses yang berorientasi pada konsumen yang memfokuskan pada maksimisasi manfaat dan minimisasi konsekuensi negatif bagi konsumen.

Sumber daya manusia adalah pelaku utama dalam aktivitas ekonomi. Diwaktu yang lalu dalam melaksanakan proses produksi, perusahaan mengutamakan tenaga kerja yang kuat dan terampil. Namun saat ini, untuk menghadapi persaingan yang ketat, mutlak dibutuhkan karyawan yang inovatif, kreatif dan memiliki motivasi yang tinggi untuk meraih prestasi. Disisi lain perbedaan yang tampak jelas pada sifat konsumen yang sebelumnya pasif, tidak menuntut dan lemah, sedangkan saat ini konsumen lebih agresif dan banyak tuntutan terhadap barang dan jasa yang dibutuhkan.

Dalam situasi lingkungan yang penuh dengan dinamika ini, manajemen harus dapat menciptakan organisasi yang dapat memberikan pelayanan yang memuaskan pelanggan dalam konteks lokal, regional bahkan dalam konteks global. Dengan kata lain perusahaan dituntut untuk mengembangkan strategi

yang antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaing.

Salah satu sistem manajemen strategik yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* tidak hanya bagi eksekutif namun bagi seluruh personal perusahaan, terutama pada perusahaan yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam operasi bisnis.

Dalam lingkungan abad informasi yang kompetitif sekarang ini, aset tak tampak yang dimiliki perusahaan menjadi faktor kunci, yang menentukan keunggulan perusahaan dalam persaingan yang dihadapinya, sehingga banyak asumsi dasar dalam persaingan abad industri menjadi tidak relevan. Perusahaan tidak dapat mengandalkan keunggulan kompetitif hanya dengan menerapkan teknologi baru, tetapi bagaimana kemampuan perusahaan dapat memobilisasi aktiva tidak terwujud jauh lebih menentukan daripada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud dalam rangka meningkatkan kinerja. Aktiva tidak berwujud memungkinkan mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas, memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen pasar, memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi, memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja, dan mengembangkan teknologi informasi.

*Balanced scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui

perwujudan berbagai kinerja nonkeuangan. Dengan teknologi informasi, *balanced scorecard* dikomunikasikan keseluruh personel, dan dengan teknologi informasi koordinasi dalam mewujudkan berbagai sasaran strategik yang telah ditetapkan dapat dilakukan.

Konsep *balanced scorecard* dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Pengukuran dari tiap *scorecard* tidak hanya untuk menilai kegiatan-kegiatan yang menjadi tanggung jawab manajer pada bidang tertentu, tetapi juga terkait dengan bidang-bidang lain yang mendukung tujuan strategik perusahaan (Magdalena 2008:49).

*Balanced scorecard* mengharuskan personal menentukan ukuran pencapaian sasaran strategis yang dipilih, meskipun untuk sasaran-sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, penentuan ukurannya seringkali sulit untuk dilakukan. *Balanced scorecard* menanamkan keyakinan kedalam diri personel bahwa: "*if we can measure it, we can manage it, we can achieve it*". (Mulyadi 2007:18).

*Balanced scorecard* adalah serangkaian ukuran kinerja yang bersifat *laeding* maupun *lagging* yang dirancang merangkum strategi organisasi. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis intern, serta proses

Dengan Keempat perspektif tersebut perusahaan bisa melakukan penyeimbangan pengukuran dari dimensi keuangan dan dimensi non-keuangan. Diharapkan nantinya akan memenuhi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi pergeseran teknologi informasi yang menyeluruh.

PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera yang telah berdiri selama 3 tahun, dalam masa 3 tahun PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera bisa dikatakan sebagai perbankan baru. Saat ini dunia perbankan sedang mengalami perkembangan yang pesat, dan mulai timbul persaingan antar bank. Untuk bisa bersaing dengan bank yang lainnya, PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera harus mempunyai strategi yang bisa membawa perusahaan terus maju menuju masa depan. Selain itu profesionalisme dan peningkatan mutu secara terus menerus, memaksa pihak PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera untuk selalu memperbaiki mutu kinerjanya. Kinerja yang baik, akan menambah kepercayaan masyarakat pada PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasa yang paling utama.

Berdasarkan penguraian diatas penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengkukuran Kinerja PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera Berdasarkan**

## B. Batasan Masalah

Agar penelitian ini terfokus pada permasalahan maka perlu adanya pembatasan masalah pada periode penelitian. Beberapa hal yang membatasi pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* pada penelitian ini:

1. Pengukuran kinerja perspektif keuangan dalam penelitian ini menggunakan indikator *return on asset* (ROA), rasio operasi, dan *sales growth*.
2. Pengukuran kinerja perspektif *customer* dalam penelitian ini menggunakan indikator *customer satisfaction*, *customer akuisisi*, *customer retention*, dan *customer profitability*.
3. Pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini menggunakan indikator inovasi dan operasi.
4. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini menggunakan indikator kapabilitas karyawan dan kapabilitas sistem informasi.
5. Laporan keuangan dan data PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera yang dipakai dalam penelitian ini dari tahun 2008-2010.

### **C. Rumusan Masalah**

Bagaimana kinerja PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera diukur menggunakan *balanced scorecard* dengan keempat perspektifnya, yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

### **D. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja dengan *balanced scorecard* pada PT BPRS Madina Mandiri Sejahtera.
2. Memberikan suatu alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang memperhatikan aspek finansial dan non-finansial.

### **E. Manfaat Penelitian**

#### **1. Teoritis**

Manfaat penelitian bagi penulis merupakan pengetahuan yang sangat berharga dan sebagai sarana untuk mengaplikasikan teori yang telah diperoleh dan diperhatikan khususnya dalam masalah manajemen keuangan.

#### **2. Praktik**

Sebagai bahan pertimbangan dan tambahan informasi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.