

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organisasi pada hakikatnya merupakan institusi pencipta kekayaan (*wealth-creating institution*). Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, organisasi tidak hanya diharapkan sebagai institusi pencipta kekayaan, namun jauh lebih dari itu, organisasi sebagai institusi pelipat ganda kekayaan (*wealth-multiplying institution*). Pelipat gandaan kekayaan memerlukan langkah-langkah besar dan cemerlang. Kemampuan personel organisasi dalam merumuskan langkah-langkah besar dan cemerlang ditentukan oleh : kompetensi personel dalam mengubah *intangible asset* menjadi *tangible asset*, dan sistem manajemen. *Human capital*, *information capital*, dan *information capital*.¹

Visi organisasi seringkali tidak terwujud karena adanya kecenderungan personel organisasi berfokus ke perspektif jangka pendek. Kecenderungan tersebut umumnya timbul sebagai akibat sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi tidak mengarahkan personel untuk merumuskan langkah-langkah cemerlang dan besar, namun hanya langkah-langkah kecil dan berjangka pendek.

Sistem perencanaan yang hanya mengandalkan pada anggaran tahunan dalam membawa organisasi menuju ke masa depan akan menghasilkan langkah-langkah kecil yang berdimensi satu tahun atau kurang. Jika dalam anggaran dicantumkan perubahan, maka perubahan yang dipilih biasanya hanya berupa *incremental changes*, perubahan kecil terhadap apa yang telah dilaksanakan selama ini.

Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini tampak demikian pesat. Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan

¹Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP, 2005, hlm. 24.

akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *industrial competition* menjadi persaingan informasi (*information competition*). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi kehidupan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

Disamping pesatnya perkembangan teknologi dan informasi yang dimiliki oleh perusahaan masih banyak manajer-manajer perusahaan yang menjalankan usahanya dengan sistem manajemen yang seakan-akan berorientasi pada masa yang lalu (*backward*) dan belum berorientasi pada masa depan (*forward*). Sistem yang lebih menitik beratkan pada aspek keterukuran objek yang menimbulkan biaya ini tampak dari adanya pengambilan keputusan yang didasarkan pada informasi-informasi yang dibuat berdasarkan laporan-laporan historis secara periodik. Sistem manajemen yang dilaksanakan oleh banyak perusahaan sekarang ini lebih memfokuskan pada kinerja keuangan yang diukur secara periodik dimana indikator-indikator yang terpenting adalah biaya-biaya yang dikeluarkan².

Adanya pergeseran tingkat persaingan bisnis dari *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan atas pengukuran finansial saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non

²Monika Kussetya Ciptani, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Masa Depan*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Universitas Kristen Petra, Vol. 2, No.1, Mei 2000

finansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan. sehingga terjadi keseimbangan pencapaian sesuai dengan dalil keseimbangan yang terdapat dalam Al-Qur'an surat alqashash: 77

مَا وَآحَسِّنَ الدُّنْيَا مِمَّنْ نَّصِيبُكَ تَنَسَّ وَلَا الْآخِرَةَ الدَّارَ اللَّهُ ءَاتَنَكَ فِيمَا وَآبَتَغِ
 الْمُفْسِدِينَ نَحْبُ لَا اللَّهُ إِنَّ الْآرْضَ فِي الْفَسَادَتَبَغِ وَلَا إِلَيْكَ اللَّهُ أَحْسَنَ ك

Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.³

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secarabaik seperti, ROA, ROI, *Residual Income* dan EPS, namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang kompetitif, diantaranya perusahaan dituntut agar mampu mewujudkan strategi-strategi perusahaan jangka panjang. Strategi-strategi jangka panjang tersebut akan diwujudkan dan diterjemahkan dalam serangkaian *action* atau aktivitas perusahaan, oleh karena itu pengukuran kinerja hanya dari perspektif finansial tidaklah memadai lagi sehingga

³Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya, Semarang : Toha Putra, 1996, hlm. 315.

diperlukan suatu alat yang dapat mengukur kinerja dari berbagai perspektif secara komprehensif.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan non finansial. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Model pengukuran yang baru itu juga penting bagi inisiatif strategis. Salah satu model pengukuran kinerja strategis adalah *balanced scorecard*.

Ide tentang *balanced scorecard* pertama dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.⁴

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis, aspek aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* ada 4 (empat), namun dalam lembaga keuangan syariah dituntut untuk menjalankan usahanya dengan berlandaskan prinsip syariah, yaitu prinsip pertanggungjawaban, keadilan, dan kebenaran. Transaksi ekonominya harus memenuhi berbagai karakteristik diantaranya, pelarangan riba dalam berbagai bentuknya, tidak mengenal konsep nilai waktu dari uang (*time value of money*), konsep uang sebagai alat tukar bukan sebagai komoditas, tidak diperkenankan melakukan kegiatan yang bersifat spekulatif tidak

⁴Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2004, Cet. ke-4. hlm 3.

diperkenankan menggunakan dua harga untuk satu barang dan tidak diperkenankan dua transaksi dalam satu akad.

Sehingga untuk lembaga keuangan syariah yang menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya, maka penting juga untuk menambahkan satu perspektif lagi, yaitu perspektif ketaatan terhadap syariah.

Lembaga keuangan syari'ah di Indonesia telah menunjukkan perkembangan pesat selama dekade terakhir ini. Disamping adanya dukungan pemerintah dan sambutan positif umat Islam yang besar, lembaga keuangan syari'ah terbukti secara empiris tetap bertahan dalam kondisi krisis ekonomi yang telah memporakporandakan sendi-sendi ekonomi dan sosial masyarakat. Namun dalam perkembangannya, lembaga keuangan syari'ah hanya berpedoman pada aspek finansial saja dengan menggunakan rasio-rasio keuangan tanpa mempertimbangkan aspek kepuasan anggota, proses pelayanan dan kepuasan kerja.⁵

PT BMI merupakan pelopor bank berbasis syariah di Indonesia dan merupakan salah satu bank syariah terbesar yang memiliki cabang di Pati, yang selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik kepada nasabahnya secara profesional dengan peningkatan kualitas kinerja perusahaan secara terus menerus untuk memenuhi kebutuhan nasabahnya secara optimal. Suatu perencanaan manajemen strategik yang tepat diperoleh berdasarkan dari hasil pengukuran kinerja yang tepat pula. Pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan untuk mengevaluasi kinerja yang telah dicapai perusahaan. Ketepatan hasil dari suatu pengukuran kinerja sangat dipengaruhi oleh metode yang digunakan oleh perusahaan dalam mengukur kinerjanya. PT BMI kantor Cabang Pati memiliki 9 pegawai, sistem pengukuran kinerja yang telah digunakan oleh PT BMI Cabang Pati yaitu mengukur dari aspek kinerja bisnis, aspek nasabah dan aspek operasional. Sedangkan pada aspek pembelajaran dan pertumbuhan kurang begitu diperhatikan.⁶

⁵Rahman Eljunusi, "*Implementasi Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Micro Syari'ah Baitulmal Wat Tamwil Kota Semarang*", Semarang: 2006, hlm. 2,

⁶Hasil Wawancara dengan ibu Pratiwi Yuli Astiti, Relationship Manager Funding, BMI Cabang Pati

PT. Bank Muamalat Indonesia kantor cabang Pati merupakan salah satu yang menerapkan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja sebagai penyempurna tolak ukur keuangan. Penggunaan tolak ukur keuangan memiliki banyak kelemahan karena, hanya menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan historis saja. Walaupun kinerja baik saat ini, tetapi bagaimana dimasa akan datang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi maka diperlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolak ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya strategi peningkatan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang juga sekaligus digunakan sebagai instrument penilaian dari strategi peningkatan kinerja di PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati.

Pengukuran strategi peningkatan kinerja manajemen dengan konsep *balanced scorecard* yang menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan tersebut dan pencapaian prestasi yang cepat dan tergolong tinggi dalam perkembangan operasi, citra, anggota dan jaringan PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati, kemudian menjadi daya tarik untuk dilakukannya penelitian ini dengan judul: **Analisis Strategi Peningkatan Kinerja PT Bank Muamalat Indonesia KCP Pati dengan Pendekatan Konsep *Balanced Scorecard*.**

B. Fokus Penelitian

Batasan masalah dalam kualitatif disebut fokus.⁷ Fokus diperlukan untuk mendekatkan pokok-pokok permasalahan serta untuk mencegah terjadinya kesalahan dalam penelitian sehingga pokok-pokok permasalahannya menjadi jelas. Dalam penelitian ini terfokus pada Strategi Peningkatan Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*, yaitu Mengukur kinerja dari empat

⁷Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, Alfabeta, Bandung, 2005, hlm. 25.

prespektif yaitu : keuangan, nasabah, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan pada PT. Bank Muamalat Indonesia KCP Pati.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana mekanisme dan implementasi strategi peningkatan kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam strategi peningkatan kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis mekanisme strategi peningkatan kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Untuk menganalisis faktor pendukung dan penghambat strategi peningkatan kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan pendekatan *Balanced Scorecard* dari perspektif syariah

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Manfaat secara teoritis Untuk memberikan tambahan informasi bagi pembaca dan bahan rujukan penelitian yang akan mengembangkan penelitian sejenis.
2. Bagi kalangan praktisi khususnya PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati atau pihak yang terkait didalamnya, penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang bernilai dalam strategi peningkatan kinerja PT. Bank Muamalat Indonesia Kantor Cabang Pati dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

F. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan skripsi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagian awal

Dalam bagian ini terdiri dari halaman judul, halaman nota persetujuan pembimbing, halaman pengesahan, halaman motto, halaman persembahan, halaman kata pengantar, abstraksi, halaman daftar isi, halaman daftar tabel.

2. Bagian isi

Bagian isi ini terdiri dari beberapa bab yaitu

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini akan dikemukakan hal-hal mengenai latar belakang masalah, focus penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori analisis strategi peningkatan kinerja pada Bank Muamalat dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian terdahulu dan juga mengungkapkan kerangka berfikir.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini berisikan tentang rancangan penelitian, jenis dan pendekatan penelitian, sumber data, lokasi penelitian, obyek penelitian, instrument penelitian, teknik pengumpulan data, uji keabsahan data, dan analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini akan menguraikan hasil penelitian yang telah peneliti lakukan yaitu tentang gambaran umum obyek penelitian, historis, profil, letak

geografis, visi misi dan tujuan, struktur organisasi, keadaan karyawan, jenis-jenis produk, mekanisme dan implementasi *balanced scorecard*.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini berisikan mengenai kesimpulan, keterbatasan penelitian, saran dan penutup.

3. Bagian akhir

Dalam bagian ini berisi tentang daftar pustaka, daftar riwayat pendidikan, dan lampiran-lampiran.

