

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Dewasa ini, dunia usaha mengalami kemajuan pesat yang mengharuskan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut. Perusahaan-perusahaan berlomba-lomba melakukan “penciptaan nilai” untuk mencapai keberhasilan kompetitif dalam persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan memerlukan suatu kinerja yang baik untuk menciptakan nilai agar mampu memenangkan persaingan.

Dalam pengelolaannya, kinerja perusahaan perlu didukung dengan sistem pengendalian. Salah satu alat pengendalian yang penting bagi perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik adalah sistem penilaian kinerja. Sistem penilaian kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja individu serta operasinya. Sistem penilaian kinerja yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar bagi perilaku individu didalam dan di luar perusahaan. Penilaian kinerja merupakan sarana bagi manajemen untuk (Yuwono [2002, hal 26]):

- a. Mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai.
- b. Menilai prestasi usaha, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan.
- c. Memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

Untuk berhasil dalam mencapai tujuan, perusahaan memerlukan sistem penilaian kinerja yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas perusahaan.

Strategi yang dijalankan perusahaan akan dikomunikasikan ke seluruh organisasi berupa informasi keuangan maupun non-keuangan. Banyak perusahaan yang sudah mencanangkan strategi yang berhubungan dengan pelanggan, kompetensi utama dan kapabilitas perusahaan tetapi strategi perusahaan tersebut masih diimplementasikan dan diukur dengan sistem penilaian kinerja keuangan yang tidak lagi memadai (Kaplan & Norton [1996, hal 7]). Dengan demikian dibutuhkan suatu sistem penilaian kinerja multi dimensional yang mampu mengimplementasikan strategi sistem informasi keuangan maupun non-keuangan. Salah satu alternatif penilaian kinerja multi dimensional adalah *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan dengan pendorong-pendorong seperangkat ukuran (*drivers*) kinerja masa depan (Kaplan & Norton [1996, hal 7]). Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard mampu mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis yang tidak dapat dirangkum dalam ukuran keuangan. Perusahaan sekarang dapat mengukur seberapa besar unit bisnis yang menciptakan nilai bagi pelanggan , dan seberapa banyak perusahaan yang harus meningkatkan kapabilitas internal dan investasi di dalam sumber daya manusia. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh perusahaan. *Balanced*

Scorecard dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja keuangan.

Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja dan berpikir yang integratif bagi manajemen dan pemegang saham untuk mengendalikan perubahan-perubahan secara organisasional dalam persaingan dunia usaha. Sejak kelahirannya di awal era 90-an, berbagai reportase dan tulisan atas pemanfaatan *Balanced Scorecard* di berbagai aspek aktivitas organisasi, menunjukkan bahwa konsep *Balanced Scorecard* semakin luas digunakan di belahan dunia (Yuwono [2002 hal XVI]). Di Indonesia sendiri, *Balanced Scorecard* mulai marak didiskusikan. Bahkan, pada tahun-tahun terakhir ini banyak perusahaan dan organisasi sektor publik yang mulai menerapkannya.

Dalam konteks inilah, penulis mencoba menerapkan konsep *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja perusahaan. Obyek penelitian yang diambil adalah PT Bank Perkreditan Rakyat Panca Arta Monjali yang berlokasi di Jl Magelang Km.8, Mlati, Sleman, Yogyakarta. PT BPR Panca Arta Monjali merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang perbankan yang masih menilai kinerjanya dengan tolak ukur keuangan saja.

Sistem penilaian kinerja PT BPR Panca Arta Monjali yang digunakan selama ini meliputi aspek-aspek keuangan, yaitu: total aktiva, penghimpunan dana dari pihak ketiga, pinjaman dari bank lain, realisasi pinjaman dan saldo pinjaman, perubahan modal, dan tingkat kesehatan. Sesuai ketentuan Bank Indonesia, berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.30/11/KEP/DIR tanggal 30 April 1997 tingkat kesehatan diukur berdasarkan aspek *CAMEL* : *Capital*,

Asset Quality, Management, Earnings, dan Liquidity. Pemeriksaan Bank Indonesia pada PT BPR Panca Arta Monjali semester pertama tahun 2005 memberikan predikat “SEHAT” dengan rincian sebagai berikut:

FAKTOR	NK Faktor	Predikat Komponen
Permodalan	26,13	Sehat
Kualitas Aktiva Produktif	29,90	Sehat
Manajemen	13,60	Cukup Sehat
Rentabilitas	10,00	Sehat
Likuiditas	9,38	Sehat
Hasil akhir penilaian Tingkat Kesehatan	89,01	Sehat

Sumber : Data sekunder perusahaan (tahun 2005)

Penggunaan sistem penilaian keuangan ini memiliki banyak kelemahan karena hanya menunjukkan pencapaian kinerja historis saja (Yuwono[1996,hal 155]). Dalam persaingan yang semakin ketat diperlukan sistem pendukung penilaian keuangan yang mampu mengimplementasikan misi dan strategi perusahaan serta kinerja perusahaan yang akan datang, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai pendukung dan pelengkap sistem penilaian keuangan terdahulu yaitu *CAMEL*. Pengukuran mengenai kepuasan karyawan, kepuasan nasabah dan proses bisnis internal yang belum terakomodir di dalam *CAMEL* bisa diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Dengan demikian pemimpin perusahaan bisa mendapatkan informasi yang lebih lengkap untuk pengambilan keputusan strategis di masa yang akan datang.

1.2. Perumusan Masalah

Tingkat kesehatan dan kinerja perbankan sejauh ini diukur berdasarkan metode *CAMEL*. Metode *CAMEL* berisikan langkah-langkah yang dimulai dengan

menghitung komponen-komponen berikut ini: *Capital* (untuk mengukur kecukupan modal bank), *Assets* (untuk mengukur kualitas aktiva), *Management* (untuk menilai kualitas management), *Earnings* (untuk mengukur rentabilitas bank dan *Liquidity* (untuk mengukur likuiditas bank).

Dari uraian diatas dapat dilihat bahwa komponen-komponen yang ada pada aspek *CAMEL* lebih banyak memberikan pengukuran yang berbasis pada faktor keuangan saja. Pengukuran non keuangan hanya tercermin pada pengukuran Manajemen yang terdiri dari Manajemen Umum dan Manajemen Resiko yang berkaitan dengan berbagai kegiatan bank. Penilaian faktor Manajemen Umum meliputi pengukuran yang berkaitan dengan: Strategi/Sasaran, Struktur, Sistem dan Kepemimpinan. Sedangkan faktor Manajemen Resiko meliputi: Resiko Likuiditas, Resiko Kredit, Resiko Operasional dan Resiko Hukum.

PT BPR Panca Arta Monjali sejauh ini belum mempunyai seperangkat ukuran lain selain *CAMEL* yang memang ditentukan oleh Bank Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini ingin memberikan satu alternatif seperangkat pengukuran yang membahas lebih luas mengenai pengukuran non keuangan tersebut yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memuat alat-alat ukur keuangan dan non keuangan yang tertuang dalam empat perspektif yaitu: keuangan, nasabah, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* menyediakan alat ukur yang tidak diulas dalam metode *CAMEL* seperti konsep pengukuran yang berkaitan dengan kepuasan nasabah (perspektif nasabah), pendapatan produk setelah di *review* dan ketepatan waktu proses

pemberian kredit (perspektif bisnis internal), kepuasan karyawan dan produktivitasnya (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

Dalam konteks inilah *Balanced Scorecard* berperan untuk melengkapi pengukuran yang sudah ada yaitu *CAMEL*. Namun dalam perannya sebagai pelengkap alat ukur sebelumnya, penerapan *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan perlu lebih diperhatikan lagi sampai sejauh mana alat ukur ini bisa menjadi alat bantu yang efektif. Efektif atau tidaknya *Balanced Scorecard* dalam suatu perusahaan tergantung pada sejauh mana sebenarnya perusahaan sudah terlibat dalam standard dan praktek *Balanced Scorecard*.

Untuk mengetahui sampai sejauh mana pengukuran bank yang sekarang terlibat dalam standard dan praktek *Balanced Scorecard*, maka sebelumnya perlu diadakan evaluasi atau pengujian sistem pengukuran yang sekarang. Metode pengujian yang digunakan adalah Metode *The Baldrige Criteria* yang mencakup berbagai indikator kunci sebagai framework untuk menilai kinerja organisasi yang ada sekarang ini; pelanggan, produk, jasa, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Selain itu PT BPR Panca Arta Monjali memiliki kondisi yang memungkinkan diterapkannya *Balanced Scorecard*. Kondisi tersebut adalah:

- a. PT BPR Panca Arta Monjali memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat dituangkan ke dalam konsep-konsep strategi.
- b. PT BPR Panca Arta Monjali memiliki struktur organisasi fungsional yang dapat mengurangi hierarki organisasi.
- c. Adanya persaingan yang semakin ketat sehingga dibutuhkan penciptaan nilai untuk merancang kinerja perusahaan mendatang.

Dari uraian diatas, pertanyaan yang menarik untuk dikaji lebih jauh adalah:

1. Apakah PT BPR Panca Arta Monjali sudah memenuhi kriteria untuk diterapkannya *Balanced Scorecard* dalam sistem penilaian kinerja?
2. Bagaimana kinerja PT BPR Panca Arta Monjali jika dinilai dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?

I.3. Batasan Masalah

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Konsep *The Baldrige Criteria* digunakan untuk menguji sistem penilaian kinerja yang selama ini digunakan oleh PT BPR Panca Arta Monjali.
2. Analisis penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terdiri dari: perspektif keuangan (untuk mengukur pertumbuhan aktiva, laba dan portofolio yang baik), perspektif nasabah (untuk mengukur tingkat kepuasan nasabah), perspektif bisnis internal (untuk mengukur pendapatan dari produk yang telah di inovasi dan ketepatan waktu proses pemberian kredit), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.(untuk mengukur kepuasan karyawan dan produktivitasnya).
3. Data keuangan dan non-keuangan yang digunakan adalah data keuangan publikasi pada bulan September, Oktober dan November tahun 2005.
4. Target masing-masing tolok ukur ditentukan bersama dengan pihak manajemen perusahaan, dalam hal ini adalah Direktur sebagai pengambil keputusan dalam kegiatan operasional perusahaan.

I.4. Tujuan Penelitian

Dalam penelitian ini, tujuan utama yang akan dicapai adalah:

1. Untuk mengevaluasi apakah PT BPR Panca Arta Monjali telah memenuhi kriteria untuk diterapkannya *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengevaluasi kinerja PT BPR Panca Arta Monjali dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat :

1. Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang positif dalam penelitian kinerja perusahaan.
2. Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, khususnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan tentang penilaian kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

I.6. Metode Penelitian

I.6.1. Obyek dan Lokasi Penelitian

Penelitian akan dilakukan di PT Bank Perkreditan Rakyat Panca Arta Monjali yang berlokasi di JL Magelang Km.8. Mlati, Sleman, Yogyakarta.

I.6.2. Data yang digunakan

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Visi, misi dan strategi perusahaan.
- b. Sejarah, struktur organisasi, dan siklus kehidupan bisnis perusahaan.
- c. Laporan keuangan publikasi semesteran pada semester pertama periode akuntansi tahun 2005 yang digunakan dalam perspektif keuangan.
- d. Data mengenai kepuasan nasabah, jumlah nasabah, dan data nasabah yang berkaitan dalam perspektif pelanggan.
- e. Data keuangan, data produk, dan data karyawan yang berhubungan dengan perspektif bisnis internal.
- f. Data mengenai kepuasan kerja dan data karyawan yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

I.6.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh penjelasan tentang:

- Visi, misi dan strategi perusahaan.
- Sejarah, struktur dan siklus kehidupan bisnis perusahaan.

- b. Kuesioner

Kuesioner digunakan untuk mendapatkan informasi dalam dua perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Para responden diminta mengisi poin-poin pertanyaan yang sederhana dan terstruktur. Kuesioner dilakukan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah (perspektif nasabah) dan

tingkat kepuasan kerja karyawan (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Kuesioner kepuasan nasabah dan tingkat kepuasan kerja karyawan diambil dari kuesioner penelitian terdahulu yang berjudul Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Sistem Penilaian Kinerja Pada BPR Sinta Daya (Iwan Listyo Wibowo, 2004) .

Ada 12 item yang diukur dalam kuesioner kepuasan nasabah, yaitu:

1. Lokasi bank
2. Penataan ruang front office
3. Fasilitas bank
4. Produk-produk yang ditawarkan
5. Tingkat bunga tabungan dan deposito
6. Kemudahan mendapatkan kredit
7. Hadiah dan iklan
8. Proses transaksi
9. Pelayanan karyawan kepada nasabah
10. Kemampuan akaryawan memberikan informasi
11. Kerahasiaan transaksi
12. Reputasi bank

Sedangkan pada kuesioner kepuasan karyawan ada 16 item yang diukur, yaitu:

1. Pelaksanaan sistem gaji
2. Sistem pemberian tunjangan
3. Sistem promosi
4. Harapan mengenai jenis pekerjaan
5. Waktu istirahat
6. Bakat dan kecakapan
7. Masalah dalam pekerjaan
8. Suasana kerja
9. Keadaan peralatan dan penataan ruang di lingkungan kerja
10. Pengawasan dari pimpinan
11. Keputusan dari pimpinan
12. Sikap pimpinan terhadap pengambilan keputusan
13. Penghargaan terhadap karyawan oleh pimpinan
14. Masalah dengan karyawan lain
15. Hubungan kerja
16. Kepuasan kerja

Model rancangan kuesioner kepuasan nasabah dan kepuasan kerja karyawan secara lebih rinci dapat dilihat pada lampiran 2 dan 3

Skala yang digunakan pada dua kuesioner tersebut adalah skala likert, yaitu :

- Sangat Setuju (SS) dengan bobot penilaian: 4
- Setuju (S) dengan bobot penilaian: 3
- Kurang Setuju (KS) dengan bobot penilaian : 2
- Tidak Setuju (TS) dengan bobot penilaian : 1

c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mengambil data sekunder perusahaan seperti laporan keuangan publikasi, data keuangan dan data mengenai produk

I.6.4. Metode Pengambilan Sampel

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah nasabah bank (kredit, deposito dan tabungan) dan karyawan pada kantor pusat maupun karyawan pada kantor pelayanan kas. Jumlah total nasabah pada PT BPR Panca Arta Monjali sebanyak 9.410 orang dan total jumlah karyawan sebanyak 64 orang.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampel*, yaitu sebuah sampel yang diambil secara acak dimana anggota sampel dipilih dengan pertimbangan tertentu secara sengaja karena mereka mudah dijangkau dengan catatan bahwa sampel tersebut representatif atau mewakili populasi dan sesuai dengan tujuan penelitian (Suprpto [1983 hal 63]). Pengambilan sampel ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah PT BPR Panca Arta Monjali dalam rangka perspektif nasabah dan tingkat kepuasan kerja karyawan

dalam pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara umum jumlah sampel minimal yang dapat diterima untuk suatu studi tergantung dari jenis studi yang dilakukan. Untuk studi deskriptif sampel 10% dari populasi merupakan jumlah minimal (Mudrajad [2003 hal 111]). Namun perlu diingat bahwa jumlah sampel yang terlalu banyak akan memerlukan biaya besar. Oleh karena itu, peneliti perlu menentukan jumlah sampel yang layak, yaitu jumlah sampel yang dapat mencerminkan keadaan populasi, sementara penghematan waktu dan biaya penelitian juga masih dapat diperoleh. (Mudrajad [2003 hal 109]) Maka sampel yang diambil adalah 100 nasabah dan 50 orang karyawan PT BPR Panca Arta Monjali.

I.6.5. Metode Analisis Data

Langkah- langkah yang digunakan dalam analisis data adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan evaluasi dan pengujian sistem pengukuran kinerja PT BPR Panca Arta Monjali yang selama ini telah digunakan dengan menggunakan metode *The Baldrige Criteria*. Metode *The Baldrige Criteria* mencakup berbagai indikator kunci sebagai *framework* untuk menilai kinerja organisasi; pelanggan, produk dan jasa, operasional, sumber daya manusia dan keuangan. Metode ini berupa kuisioner yang terbagi dalam tiga bagian pengukuran yang meliputi berbagai aspek dalam sistem pengukuran yang ada dalam organisasi yaitu bagian 1: pendekatan terhadap keseluruhan pengukuran, bagian 2: jenis tolok ukur spesifik yang terdapat dalam organisasi, bagian 3: pelaporan dan analisis data.

- b. Menentukan seluruh tolok ukur dan target masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* berdasarkan visi, misi dan strategi perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu : *growth*, *sustain* dan *harvest* (Kaplan & Norton[1996, hal 42]). Tiap-tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga tolok ukur keuangannya juga berbeda. PT BPR Panca Arta Monjali berada pada tahapan *sustain* , tolok ukur yang digunakan:

- i. *Return on Assets* (ROA) yaitu presentase kotor yang dicapai perusahaan dibandingkan dengan total aktiva.
- ii. *Net Margin*, yaitu presentase kenaikan atau penurunan laba dari periode ke periode.
- iii. *Non Performing Loan* (NPL), yaitu presentase antara jumlah kredit bermasalah dibandingkan dengan jumlah *Outstanding Credit*.

2. Perspektif Nasabah

Dalam perspektif nasabah, tolok ukur yang digunakan adalah tingkat kepuasan nasabah (*customer satisfaction*), tolok ukur ini diketahui melalui survai kepada nasabah dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang akan didistribusikan, sebelumnya akan dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih dan apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya.

3. Perspektif Bisnis Internal

Tolok ukur dalam perspektif ini berpedoman pada proses: inovasi, operasi dan layanan purna jual (Kaplan & Norton[1996, hal 96]), Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif ini adalah:

- i. Pendapatan *product review*, yaitu pendapatan dari produk yang telah disesuaikan dengan kebutuhan nasabah.
- ii. Ketepatan waktu proses, diukur dengan membandingkan jumlah permohonan kredit yang diproses tepat waktu terhadap jumlah permohonan kredit yang diterima perusahaan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

- i. Tingkat kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction*), diukur melalui survai kepuasan karyawan dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner yang akan didistribusikan, sebelumnya akan dilakukan uji reliabilitas dan uji validitas untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih dan apakah suatu instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya.
 - ii. Pengembangan karyawan dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian (*staff development v.s plan*), yaitu presentase *Outstanding Credit* yang didapatkan karyawan dengan target yang ditetapkan perusahaan.
- c. Melakukan penilaian kinerja dengan tolok ukur masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

1.7. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Pada akhir bab berisi sistematika penulisan.

BAB II : PENILAIAN KINERJA

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan dalam penelitian yaitu tentang pengertian penilaian kinerja, manfaat penilaian kinerja, persyaratan sistem penilaian kinerja, sistem penilaian kinerja tradisional, konsep *Balanced Scorecard* meliputi pengertian *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* sebagai sistem penilaian kinerja dan aspek-aspek yang diukur dalam *Balanced Scorecard*

BAB III : GAMBARAN UMUM PT BPR PANCA ARTA MONJALI

Bab ini berisi sejarah singkat perusahaan, produk perusahaan, struktur organisasi, dan sistem penilaian kinerja.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dari hasil penelitian kinerja berdasarkan tolok ukur dari masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan penelitian dan saran bagi perusahaan.