

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lingkungan bisnis perbankan syariah kini dirasakan semakin kompetitif, untuk itu perusahaan perbankan syariah diharuskan untuk semakin efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan, perusahaan harus menggunakan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:19). Perusahaan perbankan syariah harus bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan perusahaan perbankan syariah lainnya.

Pengukuran kinerja penting bagi suatu perusahaan untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien, sebagai alat bantu bagi manajemen perusahaan dalam proses pengambilan keputusan, dan juga untuk memperlihatkan kepada investor maupun pelanggan atau pihak-pihak yang berkepentingan bahwa perusahaan memiliki kredibilitas yang baik (Niven, 2003:3).

PT Bank Jabar Banten Syariah merupakan salah satu lembaga keuangan yang meliputi produk dan layanan berupa tabungan dan giro, deposito berjangka, pinjaman kredit dan layanan perbankan lainnya yang operasionalnya menggunakan sistem Syariah Islam. Namun sampai saat ini perusahaan belum melakukan pengukuran kinerja secara keseluruhan. Perusahaan masih terfokus pada tolok ukur

keuangan yang bersifat jangka pendek dan belum terlalu fokus pada tujuan jangka panjang seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal maupun pembelajaran dan pertumbuhan. Keberhasilan yang dilihat dari kinerja keuangannya saja tidaklah memberikan gambaran menyeluruh mengenai kemampuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Dalam lingkungan usaha yang masih berskala kecil, dapat dipastikan bahwa transaksi hanya dilakukan dengan pihak eksternal. Dalam konteks persaingan seperti ini, peran tolok ukur dari informasi keuangan masih representatif karena hampir seluruh aktivitas operasional masih dapat dikendalikan. Pengukuran kinerja, secara obyektif dapat dilakukan dengan membandingkan harga *output* dengan harga *input*. Namun, ketika perusahaan mulai membesar dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) ikut bertambah, timbul permasalahan dengan pengukuran kinerja keuangan, antara lain (Yuwono, Sukarno, dan Ichsan, 2004:23) :

1. Peningkatan skala perusahaan berupa integrasi fungsi-fungsi dan semakin kompleksnya struktur organisasi memperbesar jumlah transaksi internal yang membuat mekanisme harga terbengkalai.
2. Pembesaran perusahaan berakibat pula pada semakin panjangnya siklus operasi perusahaan.
3. Pengukuran kinerja semakin sulit dilakukan pada perusahaan padat modal berskala besar yang menghasilkan lebih dari satu jenis produk, terutama kesulitan dalam pengalokasian biaya *overhead*.

Dengan berbagai kendala di atas, dapat dipastikan bahwa pengukuran kinerja berbasis informasi keuangan sudah tidak bisa lagi memuaskan semua pihak.

Akhirnya, yang disalahkan adalah (sistem) akuntansi. Posisinya semakin tersudut manakala akuntansi tersebut diharapkan sebagai penghasil laporan keuangan yang mampu menengahi berbagai kepentingan. Sehingga, pada akhirnya akuntansi, yang sangat menggantungkan diri pada bukti-bukti otentik dari transaksi *input-output*, pada akhirnya, akan membawa konsekuensi serius terhadap kecermatan dan manfaat yang dapat diperoleh dari ukuran kinerja keuangan yang dihasilkan.

Terlepas dari itu semua, penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain :

1. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja keuangan perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.
2. Diabaikannya aspek pengukuran nonfinansial dan *intangibile asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal yang akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa mendatang.
3. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional. Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan menggambarkan keberhasilan finansial yang dicapai oleh organisasi atas aktivitas yang dilakukan dalam 3 perspektif lainnya. Perspektif pelanggan menggambarkan pelanggan dan segmen pasar dimana organisasi berkompetisi. Perspektif proses bisnis internal mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk melayani pelanggan dan pemilik organisasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Menurut Mulyadi keuntungan yang dapat diperoleh dari penggunaan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut :

1. Komprehensif

Pada awalnya perusahaan menganggap bahwa perspektif keuangan merupakan perspektif yang paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan. Setelah adanya Balance Scorecard, perusahaan baru menyadari bahwa perspektif keuangan merupakan hasil dari beberapa perspektif lain yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran yang lebih komprehensif atau menyeluruh ini membuat perusahaan untuk lebih bijak dalam menentukan strategi bisnisnya untuk memasuki ruang bisnis yang lebih kompleks.

2. Seimbang

Keseimbangan ada pada sasaran strategis yang dihasilkan dari 4 perspektif meliputi jangka panjang dan jangka pendek dan berfokus pada faktor eksternal dan internal. Keseimbangan Balanced Scorecard tercermin juga pada keselarasan

antara *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap masing-masing karyawan dalam perusahaan mempunyai tanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

3. Terukur

Berbagai perspektif dapat diukur dengan Balanced Scorecard baik itu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan juga pertumbuhan dan pembelajaran.

Menghadapi kondisi demikian, PT Bank Jabar Banten Syariah harus lebih meningkatkan kinerja manajemennya di setiap bidang dengan memperhatikan faktor internal dan eksternal yang dimiliki. Oleh karena itu PT Bank Jabar Banten Syariah memerlukan Balanced Scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan, karena (Kaplan dan Norton, 2000:2) :

1. Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.
2. Balanced Scorecard tidak hanya memfokuskan pada ukuran keuangan semata, tapi juga memperlihatkan sejumlah ukuran yang terintegrasi sehingga dapat mengaitkan pelanggan saat ini, proses bisnis internal dan karyawan untuk pencapaian profit jangka panjang.
3. Balanced Scorecard memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja keuangan sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan

mendapatkan aktiva tak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan masa datang.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk menyusun model Balanced Scorecard untuk PT Bank Jabar Banten Syariah.

1.2 Identifikasi Masalah

Persaingan di dunia bisnis perbankan syariah kini dirasakan semakin kompetitif, kompleks, dan dinamis. PT Bank Jabar Banten Syariah harus bekerja keras untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan perusahaan perbankan syariah lainnya. Balanced Scorecard dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan apabila perusahaan telah memahami dan menerapkan Balanced Scorecard secara tepat. Namun, hingga saat ini pemahaman dan penerapan Balanced Scorecard di Indonesia masih terbatas. Hal ini pula yang menjadi kendala bagi PT Bank Jabar Banten Syariah yang belum menerapkan Balanced Scorecard.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

Bagaimana penyusunan model Balanced Scorecard untuk PT Bank Jabar Banten Syariah ?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah teridentifikasi, maka tujuan dari skripsi ini adalah menyusun model Balanced Scorecard untuk PT Bank Jabar Banten Syariah.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari skripsi ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi PT Bank Jabar Banten Syariah

Hasil skripsi ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan yang berguna bagi PT Bank Jabar Banten Syariah dalam menyusun model Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja perusahaannya.

2. Bagi Masyarakat

Hasil skripsi ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna bagi masyarakat mengenai proses penyusunan model Balanced Scorecard dalam sebuah perusahaan perbankan syariah.

3. Bagi Rekan-rekan Mahasiswa

Hasil skripsi ini diharapkan dapat menjadi informasi yang berguna sebagai bahan rujukan atau pembanding bagi rekan-rekan mahasiswa yang melakukan penelitian yang berhubungan dengan Balance Scorecard.

4. Bagi Penulis

Melalui skripsi ini, penulis berharap dapat memperluas wawasan mengenai proses penyusunan model Balanced Scorecard secara nyata dalam sebuah perusahaan perbankan syariah, khususnya di PT Bank Jabar Banten Syariah. Di samping itu, skripsi ini juga disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi dari Universitas Kristen Maranatha.