

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era globalisasi saat ini, perkembangan dalam dunia bisnis semakin kompetitif, sehingga menimbulkan persaingan yang cukup ketat dalam perusahaan. Perusahaan yang menjalankan suatu bisnis harus mengetahui strategi yang tepat dalam mewujudkan sasarannya agar tetap bertahan dan unggul dibandingkan dengan yang lainnya. Penentuan strategi menjadi salah satu hal penting dalam mencapai keberhasilan suatu bisnis dalam perusahaan (Rusli, Sulisty, & Rendra, 2019). Untuk mengetahui tingkat keberhasilan strategi yang telah dicapai perusahaan, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja (Frinka, Sudjana, & Dwiatmanto, 2016). Pengukuran kinerja perusahaan memiliki peranan penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap *performa* perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang (Surya & Rukmana, 2018).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting untuk menilai, membandingkan dan mengevaluasi *performa* perusahaan periode saat ini dan periode yang akan datang (Nugroho, 2018). Penilaian atau pengukuran kinerja memiliki peranan penting dalam dunia bisnis, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam periode waktu tertentu (Hanuma & Kiswara, 2011). Hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah *performa* perusahaan mengalami perbaikan atau mengalami penurunan (Galib, 2018).

Kebanyakan sistem pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh perusahaan hanya menekankan pada aspek keuangan saja, mengingat data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja tersebut bisa langsung diperoleh melalui laporan keuangan yang bersifat kuantitatif. Namun pengukuran kinerja tersebut memiliki keterbatasan karena aspek keuangan saja dirasa

kurang mampu mengukur harta tidak berwujud (*Intangible assets*) dan harta intelektual (sumber daya manusia). Pihak manajemen mungkin saja berhasil memaksimalkan rasio keuangan atau laba perusahaan yang baik, tetapi pengukuran tersebut hanya bermanfaat untuk tujuan jangka pendek saja tanpa memperhatikan bagaimana kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Hery, 2017).

Gambaran mengenai kinerja suatu perusahaan bisa diperoleh dari dua sumber, yakni informasi *financial* dan informasi *non-financial*. Informasi *financial* diperoleh dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya, Sedangkan informasi *non-financial* sebagai faktor kunci untuk menetapkan suatu strategi yang telah dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi tersebut, dapat dianalisa menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (Surya & Rukmana, 2018).

Metode *balanced scorecard* (BSC) ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era persaingan dan efektivitas perusahaan (Galib, 2018). Secara umum, *balanced scorecard* (BSC) menggunakan empat (4) perspektif dalam menilai, mengukur dan mengevaluasi suatu unit kerja perusahaan yaitu, perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal and process business perspective*) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*). *Balanced scorecard* ini mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja keuangan maupun *non-keuangan* untuk mengarahkan kinerja dalam mencapai keberhasilan perusahaan (Pratiwi, Wibowo, & Utami, 2018).

Penelitian yang dilakukan oleh Syamsiyah, N. Farida & Rodhiyah (2013) mengungkapkan bahwa kinerja koperasi berada pada posisi sehat dengan nilai skor yang diperoleh dari empat perspektif dalam *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* ini dapat digunakan sebagai metode pengukuran kinerja pada koperasi secara lebih komprehensif dengan tidak mengabaikan aspek *non-keuangan* yang menjadi pendorong bagi kemajuan koperasi. Syamsiyah, N. Farida & Rodhiyah juga mengungkapkan bahwa strategi kedepan yang harus dilakukan oleh pihak manajemen koperasi sebaiknya, tetap mempertahankan kinerja yang sudah bagus dan meningkatkan kinerja yang masih rendah agar tercapainya kesejahteraan anggota serta merencanakan arus kas masuk dan kas keluar dengan menjaga rasio likuiditas dalam meningkatkan rasio rentabilitas koperasi untuk dapat menambah modal dalam meningkatkan usaha koperasi tersebut.

Penelitian metode *balanced scorecard* yang diterapkan pada PT. Indofood oleh Harjayanti (2017) mengungkapkan bahwa kinerja PT Indofood pada periode 2015-2016 lebih baik dari pada periode 2014-2015 berdasarkan tinjauan dari empat perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Strategi kedepan yang harus dilakukan adalah dengan memastikan target perusahaan PT Indofood yang didukung oleh seluruh bagian dibawahnya. Maka, target utama perusahaan perlu diturunkan keseluruhan bagian dan pada akhirnya dapat menjadi target karyawan secara individu, Sehingga penerapan metode pengukuran dan *item* yang akan ditetapkan dalam pengukuran *balanced scorecard* perlu dijabarkan lebih detail ke masing-masing bagian dengan menggunakan data spesifik dari laporan *internal* per masing-masing bagian di PT Indofood Tbk. Adapun Penelitian ini berbeda dengan penelitian sebelumnya karena peneliti menggunakan PT. Bank Mayapada International, Tbk sebagai objek penelitian yang mempunyai kriteria yang berbeda dengan perusahaan sebelumnya.

PT. Bank Mayapada International, Tbk adalah perusahaan Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas (PT) dan bergerak di bidang jasa keuangan perbankan. Menurut laporan majalah Tempo edisi 11 Juli 2020, PT. Bank Mayapada Internasional, Tbk masuk dalam catatan badan pemeriksa keuangan sebagai salah satu dari tujuh (7) bank yang bermasalah berdasarkan audit lembaga tersebut terhadap pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) kepada bank umum periode 2017-2019. Desas-desus bahwa bank Mayapada International, Tbk tersandung masalah penyaluran kredit jumbo oleh keempat kelompok usaha yang terindikasi melanggar Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK). Ke-empat (4) grup itu terdiri dari Hanson International, Intiland, Saligading Bersama, dan Mayapada Grup. Indikasi catatan pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) tersebut ditemukan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang kemudian dijadikan obyek pemeriksaan dari Badan Pemeriksa Keuangan (Rosana & Anam, 2020). Oleh karena itu, berdasarkan desas-desus tersebut, kinerja PT. Bank Mayapada International, Tbk perlu dilakukan pengawasan untuk mengontrol atau memantau operasional bank agar sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku (Rahman, Sudjana, & Za, 2016).

Dalam rangka mengawasi dan mengatur perbankan, Bank Indonesia telah membuat peraturan tentang tingkat kesehatan bank yang diatur sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tanggal 5 Januari 2011 tentang penilaian tingkat kesehatan bank umum. Berdasarkan peraturan tersebut, bank wajib melakukan tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan berdasarkan Risiko (*Risk-based Bank Rating*). Penilaian tingkat kesehatan bank dilakukan terhadap Bank secara individual maupun konsolidasi dengan menggunakan perhitungan yang berpedoman dalam Surat Edaran No.13/24/DPNP tanggal 25 Oktober 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum dengan menggunakan pendekatan empat (4) komponen RGEC yang terdiri dari *Risk Profile* (profil resiko), *Good*

*Corporate Governance* (tata kelola), *Earning* (rentabilitas), dan *Capital* atau modal ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)).

Salah satu indikator utamanya adalah dengan menggunakan laporan keuangan yang dapat dijadikan dasar untuk penilaian tingkat kesehatan bank yang memperlihatkan kondisi keuangan PT. Bank Mayapada International, Tbk secara menyeluruh (Nufus, Triyanto, & Muchtar, 2019). Berdasarkan laporan keuangan akan terlihat bagaimana keadaan bank yang sebenarnya dan juga dapat dihitung sejumlah rasio yang sudah umum dijadikan sebagai dasar dalam penilaian tingkat kesehatan bank (Tamba, Fuadah, & Aryanto, 2018).

Namun, metode RGEC ini hanya berfokus pada ukuran keuangan saja, tidak mencerminkan kondisi dari strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek diluar keuangan (*non-financial*) tidak di perhatikan atau diperhitungkan (Tandiontong & Yolanda, 2011). Penilaian kinerja perusahaan dari pengukuran keuangan dengan menggunakan metode RGEC saja yang sebenarnya, belum cukup mewakili untuk menyimpulkan sudah baik atau tidak kinerja dalam suatu perusahaan (Yenti & Fitri, 2014). Pengukuran kinerja suatu perusahaan akan dianggap sudah baik jika perusahaan tersebut memperhatikan hal-hal diluar keuangan seperti, pelanggan dan karyawan yang merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Handayani, 2011). Oleh karena itu, PT. Bank Mayapada International, Tbk perlu menggunakan salah satu alternatif pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang lebih komprehensif, akurat, dan terukur dikarenakan untuk mengukur kinerja suatu perusahaan tidak hanya dinilai dari perspektif *financial* (keuangan) saja, tetapi juga dinilai dari perspektif *non-keuangannya* (Handayani, 2011).

Berdasarkan latar belakang dan kondisi PT. Bank Mayapada International, Tbk tersebut, peneliti ingin mengajukan metode *balanced scorecard* sebagai alat dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja bank serta untuk menentukan strategi bersaing yang tepat dengan mengambil judul “Pengukuran Kinerja

PT. Bank Mayapada International, Tbk Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja PT. Bank Mayapada International, Tbk yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan (*financial perspective*), pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis internal (*internal and process business perspective*), dan pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*)?
2. Bagaimana strategi kedepan PT. Bank Mayapada International, Tbk setelah diukur menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan rumusan masalah, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja PT. Bank Mayapada International, Tbk yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan perspektif keuangan (*financial perspective*), pelanggan (*customer perspective*), proses bisnis internal (*internal and process business perspective*), dan pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth perspective*).
2. Untuk mengetahui strategi kedepan PT. Bank Mayapada International, Tbk setelah diukur menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain:

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen terkait pengukuran kinerja PT. Bank Mayapada International, Tbk menggunakan metode *balanced scorecard*.

### 2. Manfaat Praktis

#### ➤ Bagi pihak PT. Bank Mayapada International, Tbk.

- Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan bank dalam melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.
- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi bank terkait pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.
- Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi bank dalam mengambil keputusan mengenai strategi-strategi yang diambil dimasa yang akan datang.

#### ➤ Bagi peneliti lebih lanjut

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai pembandingan, literatur atau referensi, serta dapat menambah wawasan pengetahuan, pengalaman, dan pemahaman tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* dan pemilihan strategi pengambilan keputusan dalam suatu perusahaan