

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu diurai secara ringkas yang dijadikan sebagai acuan penelitian dan sebagai bentuk bukti bahwa sudah pernah ada yang melakukan penelitian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu akan diuraikan dalam bentuk tabel di bawah ini :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

N O	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
1.	Erny Yanti Siregar (2003)	Kinerja Lembaga Amil Zakat (LAZ) Dompot Dhuafa Republika dalam Pengelolaan Dana ZIS	Pencapaian nilai perusahaan atau lembaga yang terefleksi dari perspektif keuangan ternyata belum sepenuhnya diperoleh dari relationship pada empat perspektif BSC. Hal ini terlihat	Metode kualitatif

N O	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE PENELITIAN
			<p>dari hasil akhir pengukuran kinerja bahwa perspektif process bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih memiliki skor lebih rendah daripada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Dalam perumusan sasaran strategis lembaga penilaian pihak manajemen mengharapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan mendapat bobot tertinggi. Perspektif dibutuhkan untuk menciptakan organisasi pembelajaran (learning organization) sebagai salah satu konsep organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan dan memperoleh keunggulan kompetitif. Namun hal yang membedakan dari konsep learning organization adalah</p>	

N O	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE
			<p>masalah orientasi, karena learning organization didasarkan pada cara memikirkan strategi yang unik dan tidak dapat ditiru orang lain.</p>	
2.	Nurul Umam Nurwafi Chamdan (2010)	Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Pengukuran Kinerja Pada Lembaga Keuangan Syariah (Bmt) Bina Insan Mandiri Gondangrejo	<p>1. Perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang cukup.</p> <p>2. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup.</p> <p>3. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik.</p> <p>4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bahwa BMT Bina Insan Mandiri menunjukkan kinerja baik.</p> <p>Berdasarkan hasil penilaian kinerja BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 diperoleh hasil kinerja keseluruhan baik dengan nilai 0,67.</p>	Metode Kualitatif

N O	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE
3.	Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)	Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang	Diketahui bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Scorecard yang dihasilkan dari masing – masing perspektif.	Metode Kualitatif
4.	Dwita Darmawati,dkk (2012)	Kinerja Lembaga Amil Zakat/Laz Dalam Perspektif Keuangan Dan Customer (Studi Kasus Di Kabupaten Banyumas)	<p>1. kinerja LAZ dalam perspektif keuangan sudah baik. Tolok ukur dalam perspektif yang digunakan yaitu jumlah pengumpulan dan penyaluran dana ZIS terus mengalami kenaikan.</p> <p>2. Adapun kinerja dalam perspektif customer, belum menggembirakan . Hal ini ditunjukkan dengan belum puasnya customer (muzakki dan mustahik) akan pelayanan LAZ. Keandalan, empati dan tangible merupakan faktor kendala dalam</p>	Metode kualitatif

N O	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE
			memberikan pelayanan kepada Customer.	
5.	Nurul Afifah (2013)	Pengukuran Kinerja Pengelolaan	Pengukuran kinerja pengelolaan dana zakat sesuai	Metode Kualitatif
		Akuntansi Zakat pada Lembaga Pengelola Zakat di LAZIS Sabilillah Malang (Studi pada Lembaga Zakat, Infak dan Sedekah Sabilillah Malang)	dengan Syariah Islam. 1. Perlakuan Akuntansi Zakat sudah sesuai dengan PSAK 109	
6.	Ratna Fajawati (2014)	Pengukuran Kinerja Dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam Integasi Islam (Studi Kasus pada Kanindo Syariah Jatim)	1. Perspektif Keuangan : ROE, <i>lokan to deposit ratio</i> , <i>lokan to Asset ratio</i> hasilnya fluktuatif dikarenakan pada tahun 2011 mengalami penurunan dan ketidakkonsisten an pengakuan PPh 25.	Metode Kualitatif

N O	NAMA	JUDUL	HASIL PENELITIAN	METODE
			<p>2. Perspektif Pelanggan : anggota masa puas dengan pelayanan produk dan jasa Kanindo teutama terkait profesionalisme kerja.</p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Intenal : karyawan cukup puas dengan proses inovasi di Kanindo teutama pada produk yang ditawarkan kepada anggota.</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan : Secaba keseluruhan karyawan merasa puas dengan sarana dan prasarana yang mendukung proses bekerja mereka.</p>	

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu di atas adalah dari obyeknya yaitu pada lembaga pengelola dana Zakat, Infak dan Sedekah (ZIS) dan persamaannya pada penelitian ini juga menggunakan empat aspek yaitu perspektif finansial, pelanggan, internal bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Konsep Dasar Zakat, Infak dan Sedekah

1.2.1.1 Pengertian Zakat, Infak dan Sedekah

Tugas hidup manusia sebagai makhluk ciptaan Allah swt adalah beribadah kepada-Nya. (QS. Al-Dzariyat: 56). Cara beribadah kepada Allah dilakukan dengan (lebih menekankan melalui) jasmani (*badaniyyah*) saja atau dengan harta benda (*maliyah*) atau melalui keduanya. Salah satu bentuk ibadah dengan harta benda (*maliyah*) adalah zakat.

Secara etimologis, kata zakat berasal dari kata *zakaa*, yang berarti suci, baik, berkah, terpuji, bersih, tumbuh, berkembang, penuh keberkahan dan beres. Secara terminologis, zakat adalah sejumlah harta tertentu yang diwajibkan Allah diserahkan kepada orang-orang yang berhak. Menurut UU No. 38 Tahun 1998 tentang Pengelolaan Zakat, pengertian zakat adalah harta yang wajib disisihkan oleh seorang muslim atau badan yang dimiliki oleh orang muslim sesuai ketentuan agama untuk diberikan kepada yang berhak menerimanya.

Menurut istilah, zakat ialah kewajiban seorang muslim untuk mengeluarkan nilai bersih dari kekayaannya yang tidak melebihi satu nisab, diberikan kepada mustahik dengan beberapa syarat yang telah ditentukan. Didin Hafidhuddin mendefinisikan zakat yaitu bagian dari harta dengan persyaratan tertentu, yang Allah SWT mewajibkan kepada pemiliknya untuk diserahkan kepada yang berhak menerimanya, dengan persyaratan tertentu pula. Dalam pengertian zakat tersebut tercakup pengertian zakat mal (zakat

harta) dan zakat fitrah (zakat jiwa). Esensi zakat adalah pengelolaan sejumlah harta yang diambil dari orang yang wajib membayar zakat (muzakki) untuk diberikan kepada mereka yang berhak menerimanya (mustahiq).

Definisi lain tentang zakat ialah nama bagi sejumlah harta tertentu yang telah mencapai syarat tertentu pula yang diwajibkan oleh Allah untuk dikeluarkan dan diberikan kepada orang-orang yang berhak menerimanya. Niphan Abdul Halim mengatakan bahwa yang dimaksud dengan zakat ialah suatu syariat yang mengajarkan kepada segenap kaum kaya yang penghasilannya mencapai nishab (kadar minimal) tertentu agar mengeluarkan sebagian kecil dari penghasilannya itu diberikan kepada orang-orang yang berhak menerimanya.

Ada keterkaitan erat antara makna zakat secara bahasa dan istilah, yaitu bahwa setiap harta yang sudah dikeluarkan zakatnya akan menjadi suci, bersih, baik, berkah, tumbuh dan berkembang. Dalam konteks penggunaannya, selain untuk kekayaan, tumbuh dan suci itu disifatkan untuk jiwa orang yang menunaikan zakat. Artinya, zakat itu akan mensucikan orang yang mengeluarkannya dan menumbuhkan pahalanya.

Kata suci itu jika dihubungkan dengan harta, maka menurut ajaran Islam, harta yang dizakati itu akan tumbuh berkembang, bertambah karena suci dan berkah (membawa kebaikan bagi hidup dan kehidupan yang punya). Secara filosofis, fungsi zakat bagi manusia adalah membersihkan dari kesalahan dan kecurangan dalam meraih keinginan selama ini.

Menurut istilah ekonomi, zakat merupakan tindakan pemindahan kekayaan dari golongan kaya kepada golongan tidak punya. Salah satu ajaran penting yang terdapat dalam agama Islam adalah urgensi zakat kaitannya dengan pengentasan kaum dhu'afa dan mustadzafiin. Sebagai sebuah dinamika keagamaan, zakat merupakan bentuk kesaksian manusia (syahadah al-insan) pada rukun Islam yang keempat dihadapan Allah yang muaranya tertuju pada dimensi kemanusiaan.

1.2.1.2 Pengertian Infak dan Jenisnya

Infak mencakup segala macam pengeluaran (nafkah) yang dikeluarkan seseorang, baik wajib maupun sunah, untuk dirinya, keluarga ataupun orang lain, secara ikhlas atau tidak. Infak dikategorikan ke dalam tiga jenis yaitu Infak Wajib yang terdiri atas zakat dan nazar, yang bentuk dan jumlah pemberiannya telah ditentukan. Kedua, Infak Sunah yaitu infak yang dilakukan seorang muslim untuk mencari rida Allah. Jenis infak ini bisa dilakukan dalam berbagai cara dan bentuk.

1.2.1.3 Pengertian Sedekah

Sedekah diambil dari kata kesungguhan dan kebenaran (Nurhayati & Wasilah, 2009). Sedekah tidak hanya digunakan untuk pengeluaran harta yang bersifat sunah tetapi juga untuk yang wajib (Shihab,2007).

1.2.1.4 Landasan Kewajiban Zakat

Ada beberapa ayat dalam Alquran dan As-sunnah yang menjadi dasar kewajiban untuk menunaikan zakat.

1) QS. al-Taubah ayat 103

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ

“Ambillah zakat dari sebahagian harta mereka, dengan zakat itu kamu membersihkan diri dan mensucikan mereka dan mendoalah untuk mereka. Sesungguhnya doa kamu itu (menjadi) ketenteraman jiwa bagi mereka dan Allah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui”.

2) QS. al-Baqarah ayat 43.

وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ

“Dan dirikanlah shalat, tunaikanlah zakat dan ruku’lah bersama orang-orang yang ruku’”.

3) QS.al-Hajj ayat 78.

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا دِينَ آبَائِكَ دِينًا بَدِيعًا أَلْتَمَسْتُمُ اللَّهَ فَأَنْتَ عَلَىٰ خَلْقِهِ أَشْفَقٌ

“.....Maka dirikanlah shalat dan tunaikanlah zakat dan berpegangteguhlah kamu dengan tali Allah yang Dia merupakan Wali bagi kamu...”

4) QS. Ali 'Imran ayat 180.

وَلَا يَحْسَبَنَّ الَّذِينَ يَبْخُلُونَ بِمَا آتَاهُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ هُوَ خَيْرًا لَّهُمْ بَلْ هُوَ شَرٌّ لَّهُمْ سَيُطَوَّقُونَ مَا بَخُلُوا بِهِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَلِلَّهِ مِيرَاثُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“Sekali-kali janganlah orang-orang yang bakhil dengan harta yang Allah berikan kepada mereka dari karunia-Nya menyangka, bahwa kebakhilan itu baik bagi mereka. Sebenarnya kebakhilan itu adalah buruk bagi mereka, harta yang mereka bakhilkan itu akan dikalungkan kelak di lehernya di hari kiamat. Dan kepunyaan Allah lah segala warisan (yang ada) di langit dan di bumi. Dan Allah mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

5) Rasulullah SAW bersabda yang diriwayatkan oleh Bukhari dan Muslim dari Abdullah bin Umar, “Islam dibangun atas lima rukun : syahadat, tiada Tuhan kecuali Allah dan Muhammad SAW adalah utusan Allah, menegakkan sholat, membayar zakat, menunaikan haji dan puasa Ramadhan”.

- 6) Hadis diriwayatkan oleh Ath-Thabrani dari Ali ra. *“sesungguhnya Allaah mewajibkan (zakat) atas orang-orang kaya dari umat Islam pada harta mereka dengan batas sesuai kecukupan fuqoro diantara mereka. Orang-orang fakir tidak akan kekurangan pada saat mereka lapar atau tidak berbaju kecuali karena ulah orang-orang kaya diantara mereka. Ingatlah bahwa Allah akan menghisab mereka dengan keras dan mengadzab mereka dengan pedih”*.

1.2.1.5 Kedudukan Hukum Zakat

Gerakan kesadaran membayar zakat perlu diiringi oleh dukungan dari masyarakat dan juga pemerintah. Di Indonesia pengelolaan zakat diatur berdasarkan UU No. 38 tahun 1999 tentang pengelolaan zakat dengan Keputusan Menteri Agama No.581 tahun 1999 tentang Pelaksanaan UU No. 38 tahun 1999 dan keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam dan Urusan Haji No. D/291 tahun 2000 tentang Pedoman Teknis Pengelolaan Zakat (Utomo, 2007).

Dalam Bab II pasal 5 UU tersebut dikemukakan bahwa pengelolaan zakat bertujuan:

- 1) Meningkatkan pelayanan bagi masyarakat dalam menunaikan zakat sesuai tuntunan agama.
- 2) Meningkatkan fungsi dan peranan pranata keagamaan dalam upaya mewujudkan kesejahteraan masyarakat dan keadilan sosial.
- 3) Meningkatkan hasil guna dan daya guna zakat.

1.2.1.6 Sasaran Zakat

Yang berhak menerima zakat menurut ketentuan Al-Quran surat At-Taubah ayat 60 (Hasan, 1995 : 43) adalah sebagai berikut :

1) Fakir

Yaitu sekelompok masyarakat yang tidak dapat memenuhi kebutuhan pokoknya (primer). Sedangkan ulama berpendapat fakir adalah orang yang tidak memiliki nisab zakat.

2) Miskin

Merupakan kelompok masyarakat yang memiliki kurang biaya yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan sendiri, keluarga serta orang lain yang berada dalam tanggungannya. Ada ulama yang berpendapat orang miskin adalah orang yang tidak mempunyai harta sama sekali

3) Amil Zakat

Adalah pihak yang diangkat pemerintah atau masyarakat untuk menangani urusan pemungutan zakat dari sumbernya dan menyalurkannya kepada yang membutuhkan.

4) Golongan Muallaf

Yang dimaksud golongan muallaf antara lain mereka yang diharapkan kecendrungan hatinya atau keyakinannya dapat bertambah terhadap Islam.

5) Dalam memerdekakan budak belian

Zakat tidak didistribusikan kepada budak belian, namun diberikan kepada tuannya sehingga budak belian tersebut menjadi bebas dan merdeka.

6) Orang yang berutang (ghorim)

Menurut mazhab Abu Hanifah, gharim adalah orang yang mempunyai hutang dan dia tidak memiliki bagian yang lebih dari utangnya.

7) Di jalan Allah (sabilillah)

Merupakan cakupan segala amal perbuatan ikhlas, yang dipergunakan untuk bertakarrub kepada Allah SWT, dengan melaksanakan segala perbuatan wajib, sunah dan bermacam kebijakan lainnya.

8) Ibnu Sabil

Ibnu Sabil menurut jumhur ulama adalah kiasan untuk musafir, yaitu orang yang melintas dari suatu daerah ke daerah yang lain.

2.2.2 Konsep Penilaian Kinerja

2.2.2.1 Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta

menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

2.2.2.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Mulyadi & Setyawan, 2001) yaitu :

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan disertai dengan rendahnya moral karyawan.

Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimalisasi motivasi

karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan. Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi atau pemutusan hubungan kerja permanen. Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka.

Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumber daya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut. Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu :

- 1) Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
- 2) Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima maupun yang tidak menerima penghargaan tersebut.

2.2.2.3 Penilaian Kinerja dengan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh David P Norton dan Robert Kaplan pada awal tahun 1990 di USA melalui riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”. Istilah *Balanced*

Scorecard terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan kata kartu skor (*scorecard*) merupakan suatu kartu yang digunakan untuk mencatat perencanaan dimasa yang akan datang (Rangkuti, 2012:3).

Pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara dua sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Menurut Kaplan dan Norton (1996 :71) *balanced scorecard* merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh, termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan dimasa depan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001:332): “*Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer, yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis”. Menurut Hansen dan Mowen (2006:509) “*Balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang mendefinisikan

sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategi”. Rangkuti (2012:204) mendefinisi balanced scorecard sebagai :

“Seperangkat alat untuk memotivasi karyawan untuk mewujudkan visi perusahaan, tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja saja tetapi suatu sistem manajemen yang memfokuskan pada usaha orang melalui organisasi dan meraih tujuan organisasi baik tujuan utama (primary objectives) maupun nontujuan utama (secondary objectives)”.

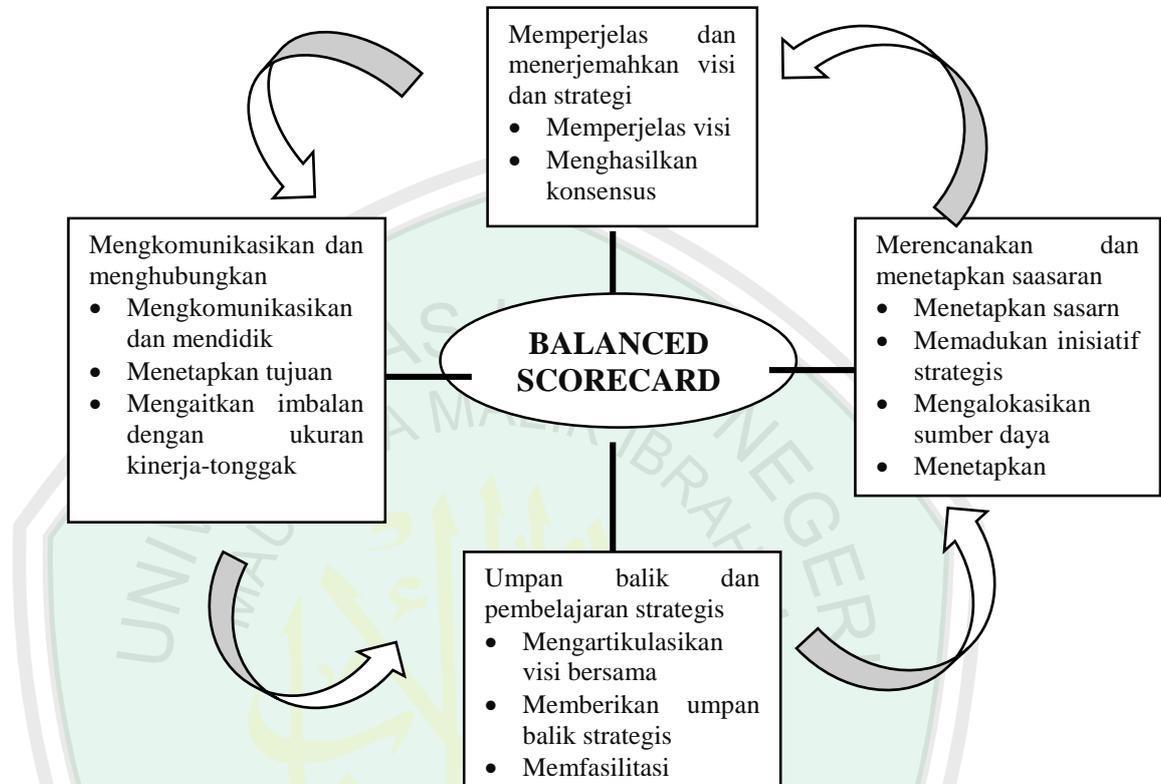
Dari definisi di atas, Rangkuti (2012 : 204) menarik kesimpulan bahwa :

“Balanced scorecard adalah suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan atas empat perpektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan”.

Balanced scorecard bukan hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat dalam perencanaan. *Balanced scorecard* juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi dan komunitas. *Balanced scorecard* juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas.

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen startegis untuk mengelola strategi jangka panjang.

Gambar 2.1
Balanced scorecard sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis



Sumber: Kaplan dan Norton ,(2000)

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting (Kaplan dan Norton, 2000 : 9) yaitu :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Hasil studi dan riset disimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu : keuangan, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran-pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukurannya keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta

mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*givens /exogenous*). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

c. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup

untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru.

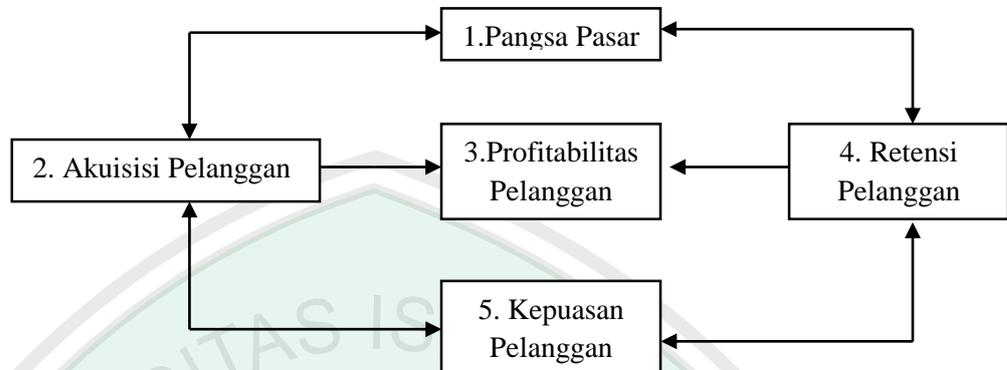
Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Oleh Kaplan dan Norton (2001) perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* kelompok pengukuran inti konsumen dalam perspektif konsumen yaitu sebagaimana dalam gambar berikut :

Gambar 2.2
Perspektif Pelanggan – Tolak Ukuran Utama



Sumber : Kaplan dan Norton (1996 :60)

a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah di berikan oleh perusahaan-perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b. Kemampuan meraih konsumen baru (akuisisi pelanggan).

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c. Kemampuan mempertahankan pelanggan (retensi pelanggan)

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d. Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

3. Perspektif Proses Internal Bisnis

Dalam perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

a. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru,

pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

b. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan.

Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

c. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara

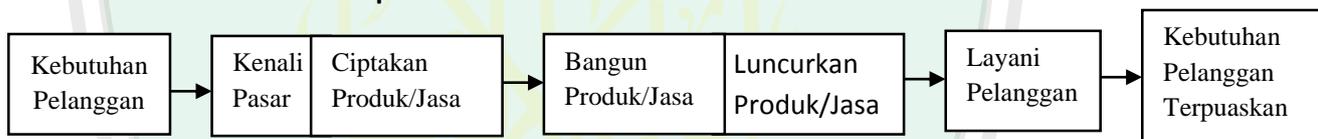
historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi rantai nilai generik dalam gambar 2.1 dibawah ini menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan barangkali bukanlah yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa.

Gambar 2.3

Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik

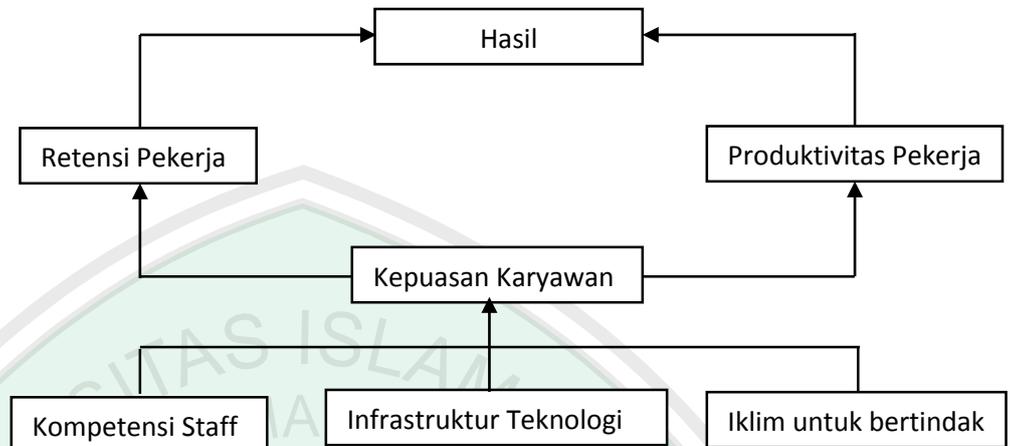


Sumber : Norton Kaplan 2001

4. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh

Kelompok pengukuran utama pekerja terdiri atas tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Tiga pengukuran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut adalah : (Kaplan and Norton, 1996:112).

Gambar 2.4
Kerangka kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Kaplan dan Norton, 1996 :112

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2001) yaitu :

a. *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

1) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen,

dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

b. *System*

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

c. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

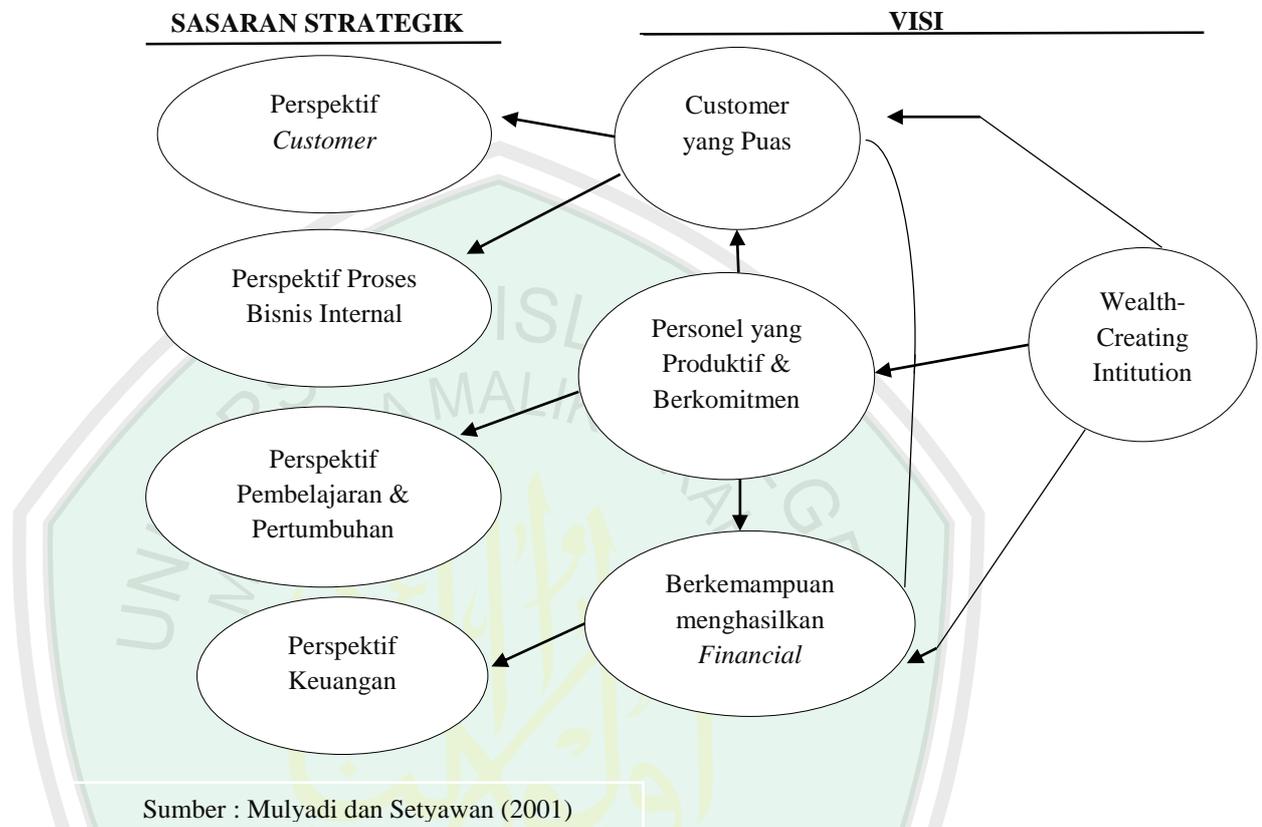
2.2.2.4 Hubungan Antar Perspektif

Dalam *balanced scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab akibat harus meliputi keempat perspektif *balanced scorecard*. Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis yang jumlahnya mungkin jumlahnya lebih dari satu. “strategi adalah pengspesifikasian hubungan yang diinginkan oleh manajemen diantara keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategis untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya.

Balanced scorecard memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran strategik. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif dalam merumuskan sasaran strategik yang komprehensif (Mulyadi dan Setyawan,2001:338) yaitu :

1. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi di dalam mewujudkan visinya.
2. Perspektif *Customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan *Customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.
3. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *Customer* untuk mencapai sasaran keuangan tertentu.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *Customer* dan proses bisnis.

Gambar 2.5
Penerjemahan Visi Organisasi ke dalam Sasaran Strategik yang komprehensif



Untuk mewujudkan visi *Customer* yang puas organisasi perlu mewujudkan sasaran strategik : menfokuskan usahanya kepada Customs dan membangun proses bisnis internal yang *Cost effective*. Untuk memiliki personel yang produktif dan berkomitmen, organisasi perlu mewujudkan sasaran strategik membangun personel melalui strategi pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk menghasilkan *Financial retur* memadai, organisasi perlu mewujudkan sasaran strategik keuangan, yaitu setiap komponen strategi yang lain : *Customer*, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan selalu mempertimbangkan perspektif keuangan.

2.2.2.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini (Mulyadi, 2001) :

a. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan Turbulen

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen. Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

1) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced Scorecard* menyediakan kerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif : keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

2) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

- 3) Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan. Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.
- 4) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan.

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan mensintesis berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

b. Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis.

Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depannya, perusahaan akan sangat

rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- 2) Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan kedalam rencana jangka pendek. Ketidakkeherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- 3) Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan. Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan.

Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

2.2.2.6 Manfaat dan keunggulan *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2001). Pada tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan

industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan (*goals*) perusahaan. Disamping itu, pada tahap perumusan strategi, rerangka *Balanced Scorecard* juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and threats*). Analisis SWOT dilaksanakan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dimasa depan.

Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

Pada tahap penyusunan program (*programming*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program. Dengan *Balanced Scorecard* dapat dihasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*) *Balanced*

Scorecard digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001) :

a. Komprehensif.

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- 2) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*).

Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) financial returns yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang

mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses yang produktif dan cost effective (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangkapanjang.

2.2.2.7 Faktor Pendorong Kinerja

Menurut Kaplan dan Norton (2001 : 28), sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya juga merupakan gabungan antara berbagai ukuran hasil dengan faktor-faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak dapat mengkomunikasikan tentang bagaimana hasil tersebut harus dicapai. Ukuran itu juga tidak akan memberi indikasi dini tentang apakah strategi telah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak.

Sebaliknya faktor pendorong kinerja seperti lama siklus dan tingkat kerusakan per sejuta suku cadang tanpa ukuran hasil mungkin mampu mendorong unit bisnis mencapai peningkatan operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam bidang usaha yang sudah diperluas tidak saja kepada pelanggan saat ini tetapi juga kepada pelanggan baru, dan pada akhirnya ke dalam kinerja finansial yang meningkat. Sebuah *balanced scorecard* yang baik, seharusnya memiliki bauran yang seimbang dari hasil (*indikator lagging*) dan faktor pendorong kinerja (*indikator leading*) strategi unit bisnis.

2.2.2.8 Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam pandangan Islam

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun nonkeuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor-faktor nonkeuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Islam mendorong para pemeluknya untuk bekerja. Islam memandang bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad. Sesungguhnya penilaian bahwa bekerja sebagai salah satu bentuk jihad fii sabilillah dapat kita jumpai dalam hadis berikut yang diriwayatkan oleh Anas bin Malik ra. Ia berkata :

“kami berperang bersama bersama Rasulullah SAW di Tabuk, lalu melintas seorang pemuda yang gesit membawa hasil kerjanya, maka kami berkata : ‘alangkah bila pemuda itu berjihad dalam fii sabilillah, maka dia akan mendapatkan yang lebih baik daripada hasil kerjanya itu’. Akhirnya pembicaraan kami sampai kepada Rasulullah SAW, maka beliau berkata : ‘apakah yang telah kalian katakan ?’. Kami menjawab : ‘demikian dan demikian’. Maka beliau SAW berkata : ‘ketahuilah bahwa jika dia bekerja untuk kedua orangtuanya atau salah satu dari keduanya, maka dia berjuang di jalan Allah. Jika dia bekerja untuk mencukupi keluarganya, maka dia berjuang di jalan Allah. Jika dia bekerja untuk mencukupi dirinya, maka dia berjuang di jalan Allah”.

Allah SWT berfirman dalam QS. Al-Jumu’ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا فُضِّيتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

“Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.” (QS. Al-Jumuah: 10)

Selain itu, fenomena serupa juga dapat dijumpai dalam sejarah peradaban Islam di masa silam. Umar bin Khattab ra. sebagai salah satu kepala negara yang meneruskan kepemimpinan Islam sepeninggal Rasulullah SAW merupakan seorang yang sangat memperhatikan dan mendorong rakyatnya untuk bekerja atau melakukan aktivitas produksi. Salah satu fenomena yang menunjukkan betapa besar perhatian Umar ra. Nampak dalam sebuah riwayat, beliau berkata :

“Aku tetapkan kepada kalian tiga bepegiatan : haji dan umroh, jihad fii sabilillah, dan mengendarai unta dalam rangka mencari sebagian karunia Allah. Demi Dzat yang diriku berada di tangan-Nya! Sungguh bila aku meninggal ketika mencari sebagian karunia Allah adalah lebih aku sukai daripada aku meninggal di atas tempat tidurku. Dan jika aku mengatakan bahwa meninggal Adam jihad fii sabilillah sebagai syahid, maka aku berpendapat bahwa meninggal dalam rangka mencari sebagian karunia Allah adalah syahid”.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa Islam menghimbau, mendorong setiap pemeluknya untuk bekerja. Bahkan Umar ra. Juga memberikan dukungan maknawi dan materi terhadap orang yang sedang atau ingin melakukan aktivitas produksi.

Islam tak hanya mendorong pemeluknya untuk bekerja. Islam pun memerintahkan seseorang yang bekerja untuk melakukan penilaian atas hasil pekerjaannya. Langkah awal terbaik yang sebaiknya kita lakukan, baik sebagai pekerja, pebisnis, maupun sebagai pribadi, adalah melakukan penilaian terhadap diri sendiri (*self-assesment*). Mengapa kita harus melakukan penilaian kinerja diri, baik sebagai hamba maupun sebagai pekerja? Karena Allah menyuruh kita untuk melakukan hal itu ([Usin](#), 2014). Ayat yang menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah surat at-Taubah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan."

Rasulullah Saw. sudah mengingatkan akan pentingnya melihat hasil kerja atau amal seseorang. Hal ini dibuktikan oleh sebuah hadis dari

Imam Ahmad :

عن أنس بن مالك رضي الله عنه، قال رسول الله: "لَا عَلَيْكُمْ أَنْ تَعَجُّبُوا بِأَحَدٍ حَتَّى تَنْظُرُوا بِمَا يَجْتُمُّ لَهُ"

"Dari Anas bin Malik ra., Rasulullah saw. bersabda: kalian tidak perlu merasa takjub (bangga) atas seseorang hingga kamu melihat sesuatu yang dihasilkannya".

Jelas sekali bahwa ungkapan “حَتَّى تَنْظُرُوا بِمَا يَحْتَمُوا لَهُ” merujuk pada kinerja, hasil kerja seseorang (Usin, 2014).

Hasil penelitian Mustamin (2013) yang dikembangkan dari penelitian Amiludin (2011) yang menemukan empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam yaitu:

Pertama, *Kinerja Material* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Kedua, *Kinerja Mental* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan diantara sesama.

Ketiga, *Kinerja Spritual* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.

Keempat, *Kinerja Persaudaraan* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan

masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.

Ada 4 aspek untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yaitu :

1. Perspektif keuangan

Dalam praktik konvensional secara umum penilaian kinerja perspektif keuangan adalah lebih ditekankan pada penilaian tingkat pemerolehan laba atau keuntungan oleh perusahaan tanpa mempertimbangkan nilai-nilai ruhiyah selain nilai materi. Hal ini dikarenakan tujuan produsen (perusahaan) dalam ekonomi konvensional adalah untuk meraih keuntungan sebesar mungkin berdasarkan pada dua hal yaitu : ambisi pribadi dan kebebasan individu tanpa batasan dan ikatan.

Dalam pandangan Islam merealisasikan keuntungan bukanlah hal yang dilarang. Islam membenarkan seseorang untuk merealisasikan keuntungan seoptimal mungkin. Hanya saja Islam memiliki konsep dasar tujuan meraih keuntungan yang berbeda dari pandangan ekonomi konvensional. Syariat Islam menolak ambisi pribadi dalam meraih keuntungan. Hal ini karena setiap muslim merupakan anggota dalam satu tubuh umat, yang ikut merasakan bersamanya dalam suka dan dukanya. Jika seseorang lebih cenderung mencintai dan mementingkan diri sendiri,

maka Islam berusaha membina kecenderungan tersebut dan mendorong untuk mementingkan dan menginginkan kebaikan bagi orang lain. Karena itu, seorang produsen ataupun pebisnis muslim sejogjanya menentukan tujuannya dalam upaya merealisasikan kemaslahatan umum bagi umat. Pada sisi lain, bahwa hukum-hukum Islam mengatur kebebasan individu. Karena itu seorang produsen atau pebisnis tidak bisa melakukan tindakan yang mendatangkan mudarat terhadap kaum muslimin, hatta walaupun tindakan tersebut dapat merealisasikan keuntungan sebesar mungkin baginya.

Dari keterangan di atas nampak jelas bahwa titik penekanan yang menjadi landasan tujuan meraih keuntungan dalam praktisi ekonomi konvensional tidak diterima dalam ekonomi Islam. Akan tetapi itu bukan berarti menolak konsep dasarnya. Sebab, tujuan meraih keuntungan sebesar mungkin yang sesuai dengan batasan dan kaidah Syariah merupakan tuntunan dalam Islam, bahkan merupakan salah satu tujuan mendasar bagi produsen atau pebisnis yang memberikan andil dalam merealisasikan tujuan-tujuan yang lain bagi produsen muslim.

Menurut Rivai (2008: 128) keuangan islamiah berdasarkan pada prinsip bahwa penyedia modal dan penggunaan modal harus membagi risiko bersama dalam usaha bisnis yang mendorong kesucian akad, penggunaan dalam kegiatan bisnis termasuk pembagian risiko dan pelanggaran atas bunga dan melarang perdagangan spekulasi dalam bentuk perjudian.

Dalam Islam, aspek keuangan ini ayat yang menjadi rujukan adalah Surat Al Baqarah : 278.

مُؤْمِنِينَ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ

“*Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.*” (QS. Al Baqarah : 278)

Riba : tambahan yang disyaratkan dalam transaksi bisnis tanpa adanya padanan (*iwad*) yang dibenarkan syarih atas penambahan tersebut. *Gharar*: ketidakpastian pada transaksi dalam segi objek maupun akad. *Maysir*: perjudian, penipuan, atau disebut dengan korupsi. *Bathil*: kegiatan atau perbuatan yang mengandung unsur kejahatan dana penipuan atau manipulasi (Rivai, 2008: 110).

2. Perspektif pelanggan

Menurut Rivai (2012), lazimnya yang perlu diperhatikan pemasar ketika menghadapi pelanggan bahwa ada kalanya pelanggan sangat mengutamakan nilai dari produk yang dipasarkan yang akhirnya akan berujung pada kepuasan pelanggan. Kendati adapula pelanggan yang tidak menginginkan sesyautu yang terlalu dilebih lebihkan ketika pemasar menawarkan atau memperkenalkan produknya, sebagaimana dapat dilihat pada surah Al- A'raf : 31

يَا بَنِي آدَمَ خُذُوا زِينَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوا وَاشْرَبُوا وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ
الْمُسْرِفِينَ

31. *Hai anak Adam, pakailah pakaianmu yang indah di Setiap (memasuki) mesjid[534], Makan dan minumlah, dan janganlah berlebih-lebihan[535]. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berlebih-lebihan.*

Secara umum, kepuasan merupakan perasaan senang atau kecewa pelanggan yang berasal dari perbandingan antara kinerja produk dengan harapannya (Rivai, 2012: 15). Kepuasan pelanggan dalam pemasaran Islami tidak hanya muncul jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara material, tetapi jika kinerja produk sesuai dengan harapan pelanggan secara *spiritual*.

Untuk pelanggan Indonesia yang sebagian besar beragama Islam, mereka akan merasa puas jika produk itu halal dan sebaliknya. Seperti dijelaskan pada surah Al Maidah (5: 87-88).

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تُحَرِّمُوا طَيِّبَاتِ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
وَكُلُّوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي أَنْتُمْ بِهِ مُؤْمِنُونَ. الْمُعْتَدِينَ

87. Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu haramkan apa-apa yang baik yang telah Allah halalkan bagi kamu, dan janganlah kamu melampaui batas. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas.

88. Dan makanlah makanan yang halal lagi baik dari apa yang Allah telah rezekikan kepadamu, dan bertakwalah kepada Allah yang kamu beriman kepada-Nya.

Dalam perspektif penilaian terhadap kepuasan pelanggan dapat dikategorikan kedalam ukuran ini dengan memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan atau organisasi kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi, dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai.

3. Perspektif proses bisnis internal

Proses Inovasi yakni pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan. Proses operasi

merupakan tahapan dimana lembaga berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggannya dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Pengukuran proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat aspek-aspek berikut ini :

- a. Proses Inovasi yakni pengembangan yang dilakukan lembaga agar dapat bertahan dan memberikan kepuasan bagi pelanggan.

Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11 :

اَيُّعَيِّرُ مَا بَقِيَ حَتَّى يُعَيِّرُوا مَا بَأْنفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ
وَالِ

“.....*Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri.....*” (Ar. Ra'd ayat 11)

Islam yang mendorong penganutnya berjuang untuk mendapatkan harta dengan berbagai cara, asalkan mengikuti rambu-rambu yang telah ditetapkan.

“kaum muslim (dalam kebebasan) sesuai dengan syarat dan kesepakatan mereka, kecuali syarat yang mengharamkan yang halal atau menghalalkan yang haram” (HR.at-Tirmidzi)

Di samping itu adanya kaidah usul yang menyatakan bahwa :

“Hukum asal muamalah adalah mubah (boleh) selama tidak ada dalil yang mengharamkannya.

Dari ketiga ketiga dalil di atas maka, dapat disimpulkan bahwa Islam senantiasa mendorong penganutnya untuk melakukan inovasi.

- b. Proses operasi merupakan tahapan dimana lembaga berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

Dalam pandangan Islam terkait proses operasi yang dilakukan oleh lembaga sangat berkaitan dengan produk yang ditawarkannya haruslah sesuai dengan syariat Islam yakni produk yang halal. Hal ini sebagaimana ditunjukkan dalam firman-Nya QS.Al-Baqarah : 168

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُبِينٌ
 168. *Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.*

Halal disini bukan hanya dalam kaitanya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan, baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam.

4. Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran terhadap kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut yakni :

- a. Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan.

Manusia adalah tujuan final dari pengadaan kemanfaatan dan pertumbuhannya, namun dalam waktu yang sama, manusia juga sebagai sarana untuk hal tersebut. sebab manusia sebagai pengekspor

sumber-sumber daya alam yang tersedia dalam memproduksi barang dan jasa, kemudian manusia juga sebagai konsumen barang dan jasa tersebut. Insan muslim merupakan sarana pengembangan ekonomi dan tujuannya sangatlah penting dan mendapat perhatian di dalam Islam.

Terdapat sebuah riwayat yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi mendapatkan perhatian yang sangat besar dalam sejarah peradaban Islam di masa Khalifah Umar bin Khattab.

Khalifah Umar beliau berkata kepada pada sahabatnya, "Berharaplah kamu, lalu berharaplah!" maka seseorang berkata, "aku berharap jika aku memiliki negeri ini penuh emas yang aku infakkan di jalan Allah!" Kemudian Umar berkata, "Berharaplah kamu!" maka seseorang berkata, "aku berharap jika negeri ini penuh permata dan mutiara aku infakkan di jalan Allah, dan aku dapat bersedekah dengannya!" Kemudian Umar berkata, "berharaplah kamu!". Mereka berkata, "Kami tidak mengerti wahai Amirul Mukminin!" Maka Umar berkata, "Aku berharap jika negeri ini penuh dengan orang-orang seperti Abu Ubaidah bin Jarrah"

Riwayat tersebut di atas menjelaskan urgensi sumber daya manusia yang memiliki kemampuan tinggi dan keberadaan sumber daya manusia seperti itu jauh lebih penting daripada adanya harta yang banyak dan mahal. Sebagaimana Umar juga menjelaskan bahaya pengabaikan pengembangan sumber daya manusia dan penyiapannya, dan bahaya penugasannya dalam pekerjaan dengan tanpa persiapan. Pengembangan sumber daya dan penyiapannya di sini termasuk dalam makna perlunya adanya peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan.

Khalifah Umar beliau berkata kepada pada sahabatnya, “Barangsiapa yang memimpin kaumnya dengan ilmu, maka akan ada kehidupan baginya dan bagi mereka, dan barangsiapa yang memimpin kaumnya dengan selain ilmu, maka kebinasaanlah baginya dan bagi mereka”

Dari dua riwayat di atas maka dapat kita lihat bahwa Islam sangat memperhatikan penganutnya agar memiliki sumber daya yang senantiasa meningkatkan kualitas kemampuan dirinya dengan ilmu dan juga harus memiliki keimanan yang kokoh.

يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ

“...niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.” (QS. Al-Mujadillah :11)

b. Kehandalan teknologi dan informasi

Dalam perspektif Islam, pemanfaatan teknologi informasi didasarkan pada Surat Al Hadiid : 25 berikut :

لَقَدْ أَرْسَلْنَا رُسُلَنَا بِالْبَيِّنَاتِ وَأَنْزَلْنَا مَعَهُمُ الْكِتَابَ وَالْمِيزَانَ لِيَقُومَ النَّاسُ بِالْقِسْطِ
وَأَنْزَلْنَا الْحَدِيدَ فِيهِ بَأْسٌ شَدِيدٌ وَمَنْفَعٌ لِلنَّاسِ وَلِيَعْلَمَ اللَّهُ مَنْ يَنْصُرُهُ وَرُسُلَهُ بِالْغَيْبِ إِنَّ
اللَّهَ قَوِيٌّ عَزِيزٌ

25. Sesungguhnya Kami telah mengutus Rasul-rasul Kami dengan membawa bukti-bukti yang nyata dan telah Kami turunkan bersama mereka Al kitab dan neraca (keadilan) supaya manusia dapat melaksanakan keadilan. dan Kami ciptakan besi yang padanya terdapat kekuatan yang hebat dan berbagai manfaat bagi manusia, (supaya mereka mempergunakan besi itu) dan supaya Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)Nya dan rasul-rasul-Nya Padahal Allah tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat lagi Maha Perkasa.

c. Peningkatan kepuasan karyawan

Menurut Kaplan dan Norton (2000) terdapat beberapa elemen dari kepuasan pegawai yaitu meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengukuran atas pekerjaan yang baik, akses kepada informasi yang cukup untuk bekerja dengan baik, dorongan aktif agar kreatif dan menggunakan inisiatif, dukungan atasan, kepuasan menyeluruh terhadap perusahaan. Peningkatan jumlah karyawan meliputi komponen retensi karyawan dan produktifitas karyawan.

Pribadi muslim yang profesional dan berakhlak memiliki sikap konsisten, yaitu kemampuan untuk bersikap taat asas, pantang menyerah, dan mampu mempertahankan prinsip serta komitmennya walau harus berhadapan dengan risiko yang membahayakan dirinya. Mereka mampu mengendalikan diri dan mengelola emosinya secara efektif (Kaplan dan Notron: 2000).

2.3 Kerangka Pemikiran

Balanced scorecard memberikan gambaran kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Untuk menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran *balanced scorecard* yang terdiri atas empat tolok ukur atau perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran/tumbuh. Perspektif keuangan (meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, serta memaksimalkan *shareholder value*). Perspektif pelanggan yaitu bagaimana meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatnya jumlah pelanggan loyal, serta

meningkatnya kepuasan pelanggan yang nantinya memberikan kontribusi keuangan yang lebih baik di masa depan. Perspektif proses bisnis internal, yaitu kemampuan perusahaan dalam menciptakan inovasi baru dan peningkatan pelayanan yang berdampak pada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus digunakan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kerja jangka panjang.

Gambar 2.6
Kerangka Berpikir



Dalam menerapkan metode *Balanced Scorecard* penulis akan melakukan penelitian dari segi keuangan dan nonkeuangan. Segi nonkeuangan akan dilakukan dengan menggunakan kuesioner yang menjadi respondennya adalah para karyawan dan pelanggan, untuk menerapkan metode *Balanced Scorecard* pertama-tama meminta data keuangan dan meletakkan kuesioner pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang, kuesioner ini akan diisi oleh karyawan dan

pelanggan. Setelah data keuangan dan hasil kuesioner diperoleh langkah selanjutnya yaitu mengukur kinerja Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran dari segi keuangan akan diukur dengan membandingkan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditentukan, sedangkan hasil kuesioner akan diolah menggunakan rumus. Kedua hasil pengukuran kinerja tersebut akan digunakan untuk mengetahui apakah kinerja Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang sudah baik atau belum bila diukur dengan metode *Balanced Scorecard*. Berikut uraian indikator pengukuran pada setiap perspektif :

Tabel 2.2
Indikator Pengukuran Kinerja

No	Indikator	Rumus
1.	Perspektif Pelanggan : a. Retensi pelanggan (Tingkat Retensi Muzakki) b. Akuisisi pelanggan (Tingkat Pemerolehan Muzakki) c. Kepuasan pelanggan	$= \frac{\text{Jumlah muzakki non aktif dalam 1 periode}}{\text{Jumlah Muzakki}} \times 100\%$ $= \frac{\text{Jumlah muzakki Baru}}{\text{Jumlah Muzakki}} \times 100\%$ Menggunakan kuesioner yang disebar kepada muzakki dan mustahik.
2.	Perspektif Proses Bisnis Internal : a. Inovasi b. Proses Operasi	$\frac{\text{Jumlah Realisasi Inovasi pada 1 Periode}}{\text{target Inovasi pada 1 periode}} \times 100\%$ $\frac{\text{Jumlah Peningkatan Operasi pada 1 Periode}}{\text{target Operasi pada 1 periode}} \times 100\%$

No	Indikator	Rumus
	<p>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :</p> <p>a. Produktivitas karyawan</p> <p>b. Retensi karyawan</p> <p>c. Kepuasan karyawan</p>	$= \frac{\text{Peningkatan Penerimaan Dana Zakat}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$ $= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$ <p>menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan Yayasan Dana Sosial Al-Falah Cabang Malang.</p>
4.	<p>Perspektif Keuangan :</p> <p>Realisasi Penerimaan</p>	$= \frac{\text{Realisasi Penerimaan}}{\text{Target Penerimaan}} \times 100\%$