

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 35.3/Per/M.KUKM/X/2007. Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi merupakan unit usaha pada koperasi yang kegiatan usahanya bergerak di bidang pembiayaan, investasi, dan simpanan dengan pola syariah sebagai bagian dari kegiatan usaha koperasi yang bersangkutan. Perkembangan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi khususnya di Indonesia cukup signifikan dalam ekonomi kerakyatan. Hal ini diungkapkan oleh Menteri Perokonomian Hatta Rajasa bahwa hingga akhir April 2012, jumlah Koperasi Jasa Keuangan Syariah dan Unit Jasa Keuangan Syariah (KJKS/UJKS) secara keseluruhan terdapat 2.362 buah, dengan rincian pada tingkat nasional sebanyak 85 buah, tingkat propinsi sebanyak 189 buah dan tingkat kabupaten/kota sebanyak 2.088 buah. Selain KJKS/UJKS, terdapat pula BMT dengan jumlah mencapai 3900 buah di tahun 2010 (<http://hatta-rajasa.info>).

Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi yang mempunyai tujuan dan strategi yang hendak dicapai yakni dengan memajukan kegiatan usaha (Ekonomi) anggota masyarakat, khususnya usaha mikro kecil dan menengah UKM. Faktanya sesuai data selama 2004-2009 dampak positif atas perkembangan Koperasi dan UMKM. Terutamanya dalam penyerapan tenaga kerja sektor Koperasi menampung sekitar 23,39%, sektor UMKM yang

berjumlah sekitar 51,2 juta unit usaha atau 99,98% dari total pelaku ekonomi nasional, kontribusi terhadap penyerapan tenaga kerja mencapai 97,04% dari total tenaga kerja yang terserap. Demikian kontribusi terhadap PDB juga lumayan tinggi yakni mencapai 55,56% dari total PDB nasional. Bukti lainnya adalah memiliki nilai ekspor non migas mencapai 20, 17% dan investasi 52, 09%, sehingga dengan kemampuan tersebut telah ikut mendorong pertumbuhan lokal dan nasional (<http://jibon89.wordpress.com/2009/12/21/kontribusi-koperasi-terhadap-umkm-4/>).

Pengukuran kinerja dalam Koperasi Jasa Keuangan Syariah atau Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi dalam Peraturan Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Nomor: 35.3/Per/M.KUKM/X/2007 Tentang Pedoman Penilaian Kesehatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah Dan Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi Menteri Negara Koperasi Dan Usaha Kecil Dan Menengah Republik Indonesia Penilaian terhadap setiap aspek dengan menggunakan sistem nilai kredit atau *reward system* yang dinyatakan dengan nilai kredit 0 sampai dengan 100. Skor yang diperoleh berdasarkan hasil perhitungan penilaian terhadap delapan aspek dipergunakan untuk menetapkan predikat tingkat kesehatan KJKS dan UJKS Koperasi yang dibagi dalam 4 (empat) golongan yaitu:

Tabel 1.1
Pedoman Penilaian Kesehatan KJKS dan UJKS Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia

Sehat	Cukup Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat
81-100	66-81	51-66	0-51

Sumber: Peraturan Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah RI

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu.

Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupaun non keuangan. Menurut Mulyadi, 2011, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian *personel* secara maksimal.
2. Membantu pengembalian keputusan yang berkaitan dengan penghargaan *personel*, seperti promosi, *transfer*, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan *personel*, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan *personel*.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Pengukuran kinerja yang biasanya dilakukan oleh perusahaan adalah dengan cara pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja namun ada beberapa kelemahan menggunakan metode tradisional yakni hanya berorientasi pada kepentingan jangka pendek yang menyebabkan ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan sifatnya tidak berwujud maupun kekayaan intelektual dan hanya berfokus pada penilaian aspek keuangan saja tanpa mempertimbangkan aspek non-finansial.

Tujuan pengukuran kinerja yakni mewujudkan visi dan tujuan sebuah organisasi atau perusahaan kemudian diterjemahkan ke dalam rencana strategik untuk mencapai target kinerja yang efektif dan efisien dari perspektif finansial maupun non finansial. Perancangan pengukuran kinerja ini akan dijabarkan dalam empat perspektif sesuai dengan konsep *balanced scorecard* yang berkaitan dengan perspektif finansial, pespektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang penilaian kinerja dalam proses manajemen yang disebut dengan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Norton pada tahun 1990. *Balanced Scorecard* merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka panjang (Kaplan dan Norton, 2000). Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik

secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang *komprehensif* tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan, maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik.

Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik seperti komprehensif, koheren, terukur dan seimbang (Mulyadi, 2001). Konsep *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan diantaranya memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategik dalam membawa perusahaan menuju kemas depan, menghasilkan *total business plan* yang *komprehensif*, menghasilkan *total business plan* koheren dan menghasilkan sasaran-sasaran strategik yang terukur.

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep manajemen *kontemporer* yang dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja. Menurut Mulyadi (2001) pengukuran kinerja ini dilakukan dengan komprehensif, terukur dan berimbang dengan melihat dari empat perspektif, yaitu terdiri dari:

1. Perspektif Keuangan

Diukur dengan menggunakan tiga macam ukuran yakni *return on investment* (ROI), bauran pendapatan (*revenue mix*), pemanfaatan aktiva (yang diukur dengan *asset turnover*), dan berkurangnya biaya secara signifikan.

2. Perspektif Pelanggan

Diukur dengan menggunakan tiga ukuran yakni jumlah *customer* baru, jumlah *customer* yang menjadi *noncustomer* dan ketepatan waktu layanan *customer*.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Diukur dengan menggunakan tiga ukuran yakni *cycle time*, *on-time delivery*, dan *cycle effectiveness*.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja eksekutif diukur dengan menggunakan dua ukuran yakni *skill coverage* dan *quality work life*.

Dengan *balanced scorecard* kelemahan perusahaan dalam melakukan pengukuran secara tradisional seperti tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif, sehingga dapat mengurangi kelemahan yang ada. Pengukuran kinerja tradisional yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun kearah yang lebih baik.

Penelitian tentang *balanced scorecard* sebelumnya umumnya diterapkan untuk mengukur kinerja pada suatu perusahaan bisnis, namun dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir telah dilakukan penelitian metode *balanced scorecard* pada lembaga nirlaba, organisasi publik dan lembaga keuangan

syariah. Beberapa penelitian terdahulu tentang penerapan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Umam Nurwafi Chamdan, Nurul (2010) dengan judul Penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada lembaga keuangan syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo berupaya untuk dapat melakukan pengukuran kinerja Koperasi Jasa Keuangan Syariah. Hasil akhir penelitian ini adalah pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja cukup dengan perincian pertumbuhan *asset*, peningkatan keuntungan SHU dan Optimalisasi *asset*. Pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja cukup dengan perincian retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja baik dengan perincian proses inovasi, proses operasi, dan layanan purna jual. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai penilaian baik dengan perincian retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan absensi karyawan.

Shodiq, Ali (2010) dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Hasil akhir dari penelitian ini adalah secara umum pengukuran kinerja dari perspektif finansial dan non finansial telah mencapai target yang telah ditentukan dengan tingkat nilai kepuasan.

Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur yang berdomisili di Kabupaten Malang dirintis pendiriannya sejak bulan september pada tahun 1998 oleh beberapa aktifis gerakan koperasi, LSM dan tokoh

masyarakat yang peduli dengan pemberdayaan ekonomi rakyat. Koperasi Agro Niaga Indonesia (KANINDO) Syariah Jawa Timur menjalankan beberapa unit usaha yang meliputi Unit Jasa Keuangan Syariah dan Unit Perumahan. Produk- produk simpanan yang dikelola terdiri dari simpanan mukafa, iqomah, pendidikan, qori, haji arofah, sijabah sedangkan produk-produk pembiayaan yang dikelola antara lain pembiayaan murabahah, mudharabah, musyarakah, qordul hasan. Dengan perkembangan usahanya yang sangat pesat. Pertumbuhan jumlah anggota setiap tahunnya mengalami kenaikan. Hal ini dapat terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2
Jumlah Anggota KANINDO Syariah tahun 2010-2012

Keterangan	2012	2011	2010
Anggota	3.185	3.060	2.940

Sumber: KANINDO SYARIAH JATIM

Visi dari KANINDO Syariah adalah membangun *idealisme* dan *profesionalisme* untuk mencapai kesejahteraan bersama dalam naungan Ridho Illahi. Konsep *balanced scorecard* membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi kedalam sasaran strategik. Berdasarkan pada sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja.

Balanced Scorecard telah diterapkan diberbagai perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* sampai perusahaan bersifat nirlaba. Perancangan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam

integrasi syariah belum pernah digunakan pada KANINDO Syariah Malang. Oleh karena itu, dengan adanya pengukuran kinerja ini diharapkan mampu memberikan informasi dari aspek *finansial* maupun *non-finansial* serta manajemen dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan akidah pengukuran kinerja dalam integrasi islam.

Perbedaan yang terdapat dalam penelitian ini dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah terletak pada fokus subyek penelitian, yaitu pada Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS) Koperasi dengan kemutakhiran data yaitu untuk periode 2010-2012, dan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* di bidang Lembaga Keuangan Syariah khususnya Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi dalam integrasi syariah. Berdasarkan latar belakang diatas, diperlukan adanya penelitian untuk menilai kinerja UJKS dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif, yaitu dengan metode *balanced scorecard* dengan mengintegrasikan perspektif Islam didalam metode tersebut. Atas dasar permasalahan tersebut penulis mengambil judul **“Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) dalam Integrasi Islam (Studi Kasus pada KANINDO Syariah Jatim)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana mengukur kinerja Koperasi KANINDO Syariah Jatim berdasarkan *balanced scorecard* dalam integrasi Islam?

1.3 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui pengukuran kinerja Koperasi KANINDO Syariah Jatim berdasarkan *balanced scorecard* dalam integrasi Islam.

1.4 Kegunaan penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan serta memberikan pemahaman yang baik mengenai pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dalam perspektif Islam.

b. Manfaat Praktisi (Unit Jasa Keuangan Syariah (UJKS) Koperasi)

Dapat membantu sebuah organisasi khususnya (UJKS) dengan melakukan sebuah rekomendasi berupa pengukuran kinerja perusahaan yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

c. Manfaat Bagi Pihak lain

Dapat memberikan sebuah kontribusi atau rujukan bagi pihak eksternal perusahaan atau organisasi khususnya Unit Jasa Keuangan Syariah Koperasi dalam menentukan sebuah keputusan untuk melakukan investasi melalui pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard* dalam integrasi Islam.