

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Hasil-hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan atau organisasi telah dilakukan. 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 tersebut antara lain:

1. Kholifaturrohmah, Ramita (2011) dengan judul Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010. Dimana hasil penelitian yang dilakukan yakni:

- a. Perspektif Keuangan

Tolak ukur yang digunakan yakni peningkatan pendapatan terlihat pada tahun 2009 sebesar 13,23%, tahun 2010 sebesar 12,24%, peningkatan SHU pada tahun 2009 sebesar 29,47% dan pada tahun 2010 mencapai sebesar 15,92%, perubahan biaya pada tahun 2009 sebesar 13,17% an tahun 2010 sebesar 12,22%, *cash ratio* pada tahun 2008 sebanyak 13,76%, tahun 2009 sebesar 18,13 %, pada tahun 2010 sebesar 36,37% (*likuiditas*), Rasio modal terhadap total aktiva (*solvabilitas*) pada tahun 2008 sebesar 8,37%, pada tahun 2009 sebesar 8,91% dan pada tahun 2010 sebesar 6,85%, rasio rentabilitas modal (*rentabilitas*) pada tahun

2008 sebesar 0,73%, tahun 2009 sebesar 0,81%, dan pada tahun 2010 sebesar 0,92%.

b. Perspektif Pelanggan

Tolak ukur yang digunakan yakni akuisisi pelanggan pada tahun 2009 sebesar 57,04% dan tahun 2010 sebesar 222,69%, retensi pelanggan dikatakan baik dan kepuasan pelanggan dikatakan baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Tolak ukur yang digunakan yakni proses inovasi dari segi produk maupun jasa, proses operasi dengan cara memberikan pelayanan secara cepat ditengah persaingan usaha yang semakin kompetitif, layanan purna jual yakni dengan *servis yang responsive*, ramah dan terpercaya.

d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan

Tolak ukur yang digunakan yakni retensi karyawan, produktivitas karyawan, kapabilitas karyawan.

2. Umam Nurwafi Chamdan, Nurul (2010) dengan judul Penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada lembaga keuangan syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo. Dimana hasil penelitian yang dilakukan yakni:

a. Perspektif Keuangan

Ukuran hasil yakni kenaikan *asset* pada tahun 2007 naik sebesar 91,44% dan tahun 2008 naik sebesar 216,49%, kenaikan keuntungan naik 32% dan pada tahun 2009 naik 212,66%, penyaluran pembiayaan pada tahun 2008 naik sebesar 135,55% dan pada tahun 2009 sebesar

110,86, tingkat perputaran *asset* ROA pada tahun 2007 sebesar 3,71%, sedangkan tahun 2008 sebesar 2,09% dan tahun 2009 sebesar 2,39% .

b. Perspektif Pelanggan

Ukuran hasil yakni retensi pelanggan pada tahun 2008 sebesar 78,67% kemudian pada tahun 2009 sebesar 65,55% , akuisisi pelanggan pada tahun 2008 sebesar 78,67% dan tahun 2009 sebesar 65,55%, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pada tahun 2007 sebesar 53,790% dan pada tahun 2008 sebesar 39,740% dan pada tahun 2009 sebesar 75,056%.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran hasil yang digunakan yakni proses inovasi yang dilakukan yakni sesuai dengan permintaan pasar dan pelanggan dikatakan baik, proses operasi yakni dengan memberikan pelayanan dengan waktu yang terhitung cepat, dan layanan purna jual.

d. Perspektif Pengembangan dan Pertumbuhan

Ukuran hasil yang digunakan yakni retensi karyawan pada tahun 2008 sebesar 60% kemudian pada tahun 2009 sebesar 62,5%, produktivitas karyawan pada tahun 2008 turun sebesar 17,5% dan pada tahun 2009 naik sebesar 92,41% dan pelatihan karyawan.

3. Shodiq, Ali (2010) dengan judul Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Dimana hasil penelitian yang dilakukan yakni:

a. Perspektif Keuangan

ROA pada tahun 2008 sebesar 0,313% dimana target yang ditentukan sebesar 3,15% berarti sudah mencapai target. ROE yang dihasilkan pada tahun 2008 yakni sebesar 0,403% hal ini menunjukkan bahwa ROE telah mencapai target.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam hal ini dinilai dari segi nasabah dimana nasabah sangat puas dengan pelayanan yang diberikan pihak BMT kepada para nasabahnya.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Produk yang ditawarkan oleh pihak BMT kepada nasabahnya, kesalahan dalam pelayanan, inovasi produk terbaru dari BMT, kecepatan waktu dalam melayani anggota BMT.

d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan

Diukur dari pendapatan karyawan BMT, jam kerja BMT, keleluasaan kerja, Insentif Prestasi BMT, fasilitas karyawan BMT, Akses Informasi, akhlakul Karimah, Kejujuran dan disiplin kerjasama antar karyawan, peningkatan kompetensi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan.

4. Agus Putrayasa, I Made (2011), Jurnal dengan judul Pengukuran Kinerja ditinjau dari empat perspektif *balanced scorecard* pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Penarungan kinerja kopeasi dikatakan baik dari empat perspektif yakni:

- a. Perspektif Keuangan dari segi *rasio likuiditas current ratio*, *cash ratio* dari tahun 2008 ke 2009 mengalami peningkatan sebesar 4% dan 2,2 %. Rasio struktur modal dan *solvabilitas* tahun 2008 sebesar 40% dan tahun 2009 sebesar 35% sampai dengan 40%. Rasio operating yang menggambarkan perbandingan tahun 2008 dan 2009 sebesar 7,79% atau mengalami penurunan sebesar 0,9%. Rasio pertumbuhan diukur menggunakan rasio pertumbuhan pendapatan, rasio pertumbuhan laba bersih serta rasio pertumbuhan biaya operasi menunjukkan pada tahun 2008 sebesar 35%, 32%, 34% dan tahun 2009 sebesar 21,8% dan 31%.
- b. Perspektif pelanggan diperoleh dengan hasil puas, sehingga secara keseluruhan kinerja koperasi Yasa dari perspektif pelanggan yang diukur dari indeks kepuasan pelanggan adalah baik.
- c. Perspektif proses bisnis internal ditunjukkan dengan adanya program tabungan masa depan, program pemberian pinjaman lunak dengan memanfaatkan bantuan dana APBD dari kabupaten Bandung serta menjalin kerja sama kemitraan dengan pihak *dealer* sepeda motor.
- d. Perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat diketahui pada tahun 2008 karyawan koperasi mampu menghasilkan pendapatan dan mampu menunjukkan kemampuan yang baik dalam mempertahankan karyawan dan dalam mempertahankan produktifitas karyawannya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Penelitian	Judul	Variabel	Hasil Penelitian
1.	Kholifaturoh mah, Ramita (2011)	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Unit Simpan Pinjam Kporasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan pendapatan 2. Perubahan biaya 3. Cash Ratio (Likuiditas) 4. Rasio modal terhadap total aktiva (solvabilitas). 5. Rasio rentabilitas modal (Rentabilitas) <p>b. Perspektif Pelanggan Tolak ukur yang digunakan yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akuisisi pelanggan 2. Retensi pelanggan 3. Kepuasan pelanggan <p>c. Perspektif Proses Bisnis Internal Tolak ukur yang digunakan yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses inovasi dari segi produk maupun jasa. 2. Proses operasi layanan purna jual yakni dengan servis yang responsive, 	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan pendapatan pada tahun 2009 dan 2010 mengalami penurunan sebesar 0.99%, peningkatan SHU pada tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 13,55% 2. Perubahan biaya pada tahun 2009 dan tahun 2010 mengalami penurunan sebesar 0.95% 3. Cash Ratio pada tahun 2008, 2009 dan 2010 mengalami kenaikan sebesar 22.75% 4. Rasio modal Rasio ini pada tahun 2008, 2009 dan 2010 mengalami kenaikan sebesar 7.73% 5. Rasio rentabilitas modal (Rentabilitas) pada tahun 2008, 2009 dan 2010 mengalami kenaikan sebesar 0.825 <p>b. Perspektif Pelanggan Tolak ukur yang digunakan yakni akuisisi pelanggan pada tahun 2008 sebesar 57,04% dan tahun 2010 sebesar 222,69%, retensi pelanggan dikatakan baik dan kepuasan pelanggan dikatakan baik.</p> <p>c. Perspektif Proses Bisnis Internal Tolak ukur yang digunakan yakni proses inovasi dari segi produk maupun jasa, proses operasi dengan cara memberikan pelayanan secara cepat ditengah</p>

			<p>ramah dan terpercaya.</p> <p>d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan Tolak ukur yang digunakan yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi karyawan 2. Produktivitas karyawan 3. Kapabilitas karyawan. 	<p>persaingan usaha yang semakin kompetitif, layanan purna jual yakni dengan servis yang responsive, ramah dan terpercaya.</p> <p>d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan Tolak ukur yang digunakan yakni retensi karyawan, produktivitas karyawan, kapabilitas karyawan.</p>
2.	Umam, Nurwafi Chamdan Nurul (2010)	Penerapan metode <i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja pada lembaga keuangan syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan asset 2. Kenaikan keuntungan 3. Penyaluran pembiayaan 4. Tingkat perputaran asset <p>b. Perspektif Pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Akuisisi pelanggan 2. Retensi pelanggan 3. Kepuasan pelanggan <p>c. Perspektif proses internal bisnis.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses inovasi 2. Proses operasi 3. Layanan purna jual <p>d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi karyawan 2. Absensi karyawan 3. Produktivitas karyawan dan pelatihan karyawan 	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <p>Ukuran hasil yakni kenaikan asset pada tahun 2007 naik sebesar 91,44% dan tahun 2008 naik sebesar 216,49%, kenaikan keuntungan naik 32% dan pada tahun 2009 naik 212,66%, penyaluran pembiayaan pada tahun 2008 naik sebesar 135,55% dan pada tahun 2009 sebesar 110,86, tingkat perputaran asset ROA pada tahun 2007 sebesar 3,71%, sedangkan tahun 2008 sebesar 2,09% dan tahun 2009 sebesar 2,39% .</p> <p>b. Perspektif Pelanggan</p> <p>Ukuran hasil yakni</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi pelanggan pada tahun 2008 ke tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 13.12%. 2. Akuisisi pelanggan pada tahun 2008 ke 2009 mengalami penurunan sebesar 13.12%. 3. Kepuasan pelanggan dan profitabilitas pada tahun 2007 ke 2008 mengalami penurunan sebesar 14.05%, kemudian pada tahun 2008 ke 2009 naik sebesar 35.316% <p>c. Perspektif Proses Bisnis Internal</p>

			<p>mengikuti sertakan seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan.</p>	<p>Ukuran hasil yang digunakan yakni proses inovasi yang dilakukan yakni sesuai dengan permintaan pasar dan pelanggan dikatakan baik, proses operasi yakni dengan memberikan pelayanan dengan waktu yang terhitung cepat, dan layanan purna jual memberikan pelayanan kepada nasabahnya.</p> <p>d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan</p> <p>Ukuran hasil yang digunakan yakni:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retensi karyawan pada tahun 2008 ke 2009 naik sebesar 2% 2. Absensi karyawan dimana karyawan mempunyai komitmen dan tanggungjawa serta motivasi yang tinggi dalam memajukan perusahaan. 3. Produktivitas karyawan pada tahun 2008 turun sebesar 17,5% dan pada tahun 2009 naik sebesar 92,41% dan pelatihan karyawan mengikuti sertakan seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan.
3.	Shodiq, Ali (2010)	<p>Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>.</p>	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ROA 2. ROE <p>b. Perspektif Pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pelayanan <p>c. Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk yang ditawarkan oleh pihak BMT kepada nasabahnya. 	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <p>ROA pada tahun 2008 sebesar 0,313 dimana target yang ditentukan sebesar 3,15% berarti sudah mencapai target. ROE yang dihasilkan pada tahun 2008 yakni sebesar 0,4031 hal ini menunjukkan bahwa ROE telah mencapai target.</p> <p>b. Perspektif Pelanggan</p> <p>Perspektif pelanggan dalam hal ini dinilai dari segi nasabah dimana nasabah sangat puas dengan pelayanan yang diberikan pihak BMT kepada para nasabahnya.</p>

			<ol style="list-style-type: none"> 2. Kesalahan dalam pelayanan 3. Inovasi produk terbaru dari BMT 4. Kecepatan waktu dalam melayani anggota BMT 5. Kesesuaian kebutuhan dengan produk BMT dan 6. Perjanjian dengan pihak ketiga mencapai tingkat puas <p>d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diukur dari pendapatan karyawan BMT 2. Jam kerja BMT 3. Keleluasaan kerja 4. Insentif Prestasi BMT 5. Fasilitas karyawan BMT 6. Akses Informasi 7. Akhlakul Karimah 8. Kejujuran dan disiplin kerjasama antar karyawan 9. Peingkatan kompetensi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan. 	<p>c. Perspektif Proses Bisnis Internal</p> <p>Produk yang ditawarkan oleh pihak BMT kepada nasabahnya, kesalahan dalam pelayanan, inovasi produk terbaru dari BMT, kecepatan waktu dalam melayani anggota BMT, kesesuaian kebutuhan dengan produk BMT dan perjanjian dengan pihak ketiga mencapai tingkat puas</p> <p>d. Perspektif Pengembangan dan pertumbuhan</p> <p>Diukur dari pendapatan karyawan BMT, jam kerja BMT, keleluasaan kerja, Insentif Prestasi BMT, fasilitas karyawan BMT, Akses Informasi, akhlakul Karimah, Kejujuran dan disiplin kerjasama antar karyawan, peingkatan kompetensi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan.</p>
4.	Agus Putrayasa, I	Pengukuran Kinerja ditinjau dari empat	a. Perspektif Keuangan dari segi	<p>a. Perspektif Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Rasio Likuiditas current ratio, cash ratio</i> dari tahun

	<p>Made (2011), perspektif Balanced Scorecard pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Pinarungan</p>	<p>1. <i>Rasio Likuiditas current ratio</i> 2. <i>Cash ratio</i> 3. Rasio struktur modal dan solvabilitas 4. Rasio profitabilitas yang diukur dengan rasio net profit margin rasio operating, rasio pertumbuhan diukur menggunakan rasio pertumbuhan pendapatan rasio pertumbuhan laba bersih serta rasio pertumbuhan biaya operasi. b. Perspektif pelanggan 1. Indeks kepuasan pelanggan c. Perspektif proses bisnis internal 1. Program tabungan masa depan 2. Program pemberian pinjaman lunak dengan memanfaatkan bantuan dana APBD dari kabupaten Bandung serta 3. Menjalin kerja sama</p>	<p>2008 ke 2009 mengalami peningkatan sebesar 4% dan 2,2 % 2. Rasio struktur modal dan solvabilitas pada tahun 2008 sebesar 2,37% dan 0,18% serta tahun 2009 sebesar 2,21 dan 0,81. 3. Rasio profitabilitas yang diukur dengan rasio net profit margin pada tahun 2008 sebesar 40% dan tahun 2009 sebesar 35% sampai dengan 40%, walaupun tahun 2009 mengalami penurunan sebesar 4% jika dibandingkan tahun 2008. 4. Rasio operating yang menggambarkan perbandingan tahun 2008 dn 2009 sebesar 7,79% atau mengalami penurunan sebesar 0,9%. Rasio pertumbuhan diukur menggunakan rasio pertumbuhan pendapatan rasio pertumbuhan laba bersih serta rasio pertumbuhan biaya operasi menunjukkan pada tahun 2008 sebesar 35%, 32% ,34% dan thun 2009 sebesar 21,8% dan 31%. b. Perspektif pelanggan diperoleh dengan hasil puas, sehingga secara keseluruhan kinerja koperasi Yasa dari perspektif pelanggan yang diukur dari indeks kepuasan pelanggan adalah baik. c. Perspektif proses bisnis internal ditunjukkan dengan adanya program tabungan masa depan, program pemberian pinjaman lunak dengan memanfaatkan bantuan dana APBD dari kabupaten Bandung serta menjalin kerja sama kemitraan dengan pihak dealer sepeda motor dan supplier kebutuhan pokok untuk memenuhi kebutuhan para anggota operasi.</p>
--	--	---	---

			<p>kemitraan dengan pihak dealer sepeda motor dan supplier kebutuhan pokok untuk memenuhi kebutuhan para anggota operasi.</p> <p>d. Perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan Pedapatan 2. Produktifitas karyawan 	<p>d. Perspektif kinerja pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan hasil perhitungan, maka dapat diketahui pada tahun 2008 setiap karyawan koperasi mampu menghasilkan pedapatan yang lebih baik dan mampu menunjukkan kemampuan yang baik dalam mempertahankan karyawan dan dalam mempertahankan produktifitas karyawannya.</p>
--	--	--	---	---

TABEL 2.2
PERSAMAAN DAN PERBEDAAN DENGAN PENELITIAN TERDAHULU

NAMA	JUDUL	PERSAMAAN	PERBEDAAN
Kholifaturrohmah, Ramita (2011)	Pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i> pada Unit Simpan Pinjam Kporasi Serba Usaha (KSU) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2010	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan. 2. Tolak ukur dalam perspektif prose bisnis internal yakni menggunakan proses operasi dan proses inovasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan 4. Objek yang digunakan berbasis lingkungan syariah
Umam Nurwafi Chamdan ,	Penerapan metode	1. Kondisi Objek yang diteliti	1. Menggunakan empat

Nurul (2010)	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja pada lembaga keuangan syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo	lingkungan syariah yakni KJKS/ UJKS	perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan
Shodiq, Ali (2010)	Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> .	1. Kondisi Objek yang diteliti lingkungan syariah yakni KJKS/ UJKS 2. Pada perspektif pengembangan dan pertumbuhan indikator yang digunakan mengkaitkan dengan syariah	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan
Agus Putrayasa , I Made (2011),	Pengukuran Kinerja ditinjau dari empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> pada Koperasi Mertha Yasa di Desa Penarungan	1. Menggunakan metode <i>balanced scorecard</i> dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan.	1. Menggunakan empat perspektif <i>balanced scorecard</i> dalam perspektif syariah 2. Tolak ukur yang digunakan dalam masing- masing perspektif 3. Periode waktu terkait data yang digunakan 4. Objek yang digunakan berbasis lingkungan syariah

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah keberhasilan *personel*, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, dan personelnnya berdasarkan sasaran strategik, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2011).

Pengukuran kinerja dilaksanakan dengan mengukur keberhasilan setiap *mission center* dan *service center* dalam mencapai sasaran strategik yang tercantum dalam *mission center scorecard* dan *service center scorecard* yang bersangkutan. Hasil pengukuran kinerja *mission center* dan *service center* kemudian dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan dalam *scorecard*-nya masing-masing.

Sistem penilaian kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 2005). Pengukuran kinerja merupakan tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupaun non keuangan. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu..

2.2.2 Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran strategik organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang dikehendaki oleh organisasi. Standar perilaku dapat berupa inisiatif strategik, program, dan anggaran, dan *core values* organisasi serta *core competence*, dan *technical competence* (Mulyadi, 2011).

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk (Gaspersz, 2002), (Mulyadi, 2011), (Mardiasmo, 2002) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivan personel secara maksimal.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel, dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.

5. Membuat suatu tujuan startegis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
6. Membangun suatu perubahan dengan memberikan *reward* atas perilaku yang diharapkan.
7. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
8. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.

2.2.3 Pengukuran Kinerja secara Tradisional dan Kontemporer

Menurut Mulyadi (2001) menjabarkan bahwa pendekatan atau metode pengukuran kinerja mengalami perkembangan sejalan dengan tuntutan perubahan lingkungan bisnis yang makin kompetitif, sehingga perusahaan dapat berjalan dan bertahan. Pendekatan atau metode tersebut dikelompokkan menjadi dua, yaitu:

a. Pendekatan Tradisional

Pada pengukuran kinerja tradisional, semata-mata hanya berdasarkan pada aspek keuangan sehingga perusahaan berorientasi pada pencapaian laba. Pada manajemen tradisional, penilaian kinerja yang mudah dilakukan biasa digunakan mengukur adalah ukuran keuangan yaitu, ROI, ROA, ROE, *profit margin*, dan EVA,

karena ukuran keuangan inilah yang paling mudah dilakukan pengukurannya.

b. Sistem pengukuran kinerja strategik

Salah satu pendekatan strategik yang perlu dan harus dimiliki perusahaan adalah sistem evaluasi kinerja yang efektif dan dapat dimanfaatkan dalam perusahaan yang kompetitif.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton, 2000) adalah:

- a. Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta *intelektual* (SDM) perusahaan.
- b. Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun kearah yang lebih baik.

Kelemahan pengukuran kinerja secara tradisional adalah sebagai berikut:

- a. Pendekatan keuangan bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan *lagging indicator* dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik (*leading indicator*).
- b. Hanya berorientasi jangka pendek sehingga manajemen perusahaan akan sulit menciptakan nilai ekonomi di masa yang akan datang.
- c. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.

d. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), mengandalkan pada ukuran-ukuran keuangan saja tidaklah cukup dan faktanya dapat menjadi *disfungsional* karena beberapa alasan, yaitu:

- a. Dapat mendorong tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan kepentingan jangka panjang perusahaan.
- b. Manajer unit bisnis mungkin tidak mengambil tindakan yang berguna untuk jangka panjang, guna memperoleh laba jangka pendek.
- c. Menggunakan laba jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mendistorsi komunikasi antara manajer unit bisnis dengan manajemen senior.
- d. Pengendalian keuangan yang ketat dapat memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Menurut Gaspersz (2002), Sistem manajemen tradisional berfokus pada anggaran (*budgets*), sehingga pelaksanaan strategi perusahaan sangat tergantung pada anggaran yang tersedia sedangkan sistem manajemen strategis *balanced scorecard* yang berfokus pada proses-proses manajemen strategis, sehingga strategi perusahaan melalui *balanced scorecard* diterjemahkan melalui tindakan-tindakan yang terarah.

Tabel 2.3
Beda sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional dengan sistem manajemen Strategik Kontemporer

Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional	Sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer
<ul style="list-style-type: none"> - Hanya berfokus ke perspektif keuangan - Tidak koheren 	<ul style="list-style-type: none"> - Mencakup perspektif yang komprehensif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. - Koheren - Terukur - Seimbang

Sumber: Gaspersz, 2002

2.2.4 Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Konsep *balanced scorecard* pertama kali dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000) *balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja *finansial* masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat kedalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yakni kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, sedangkan kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu keuangan dan non

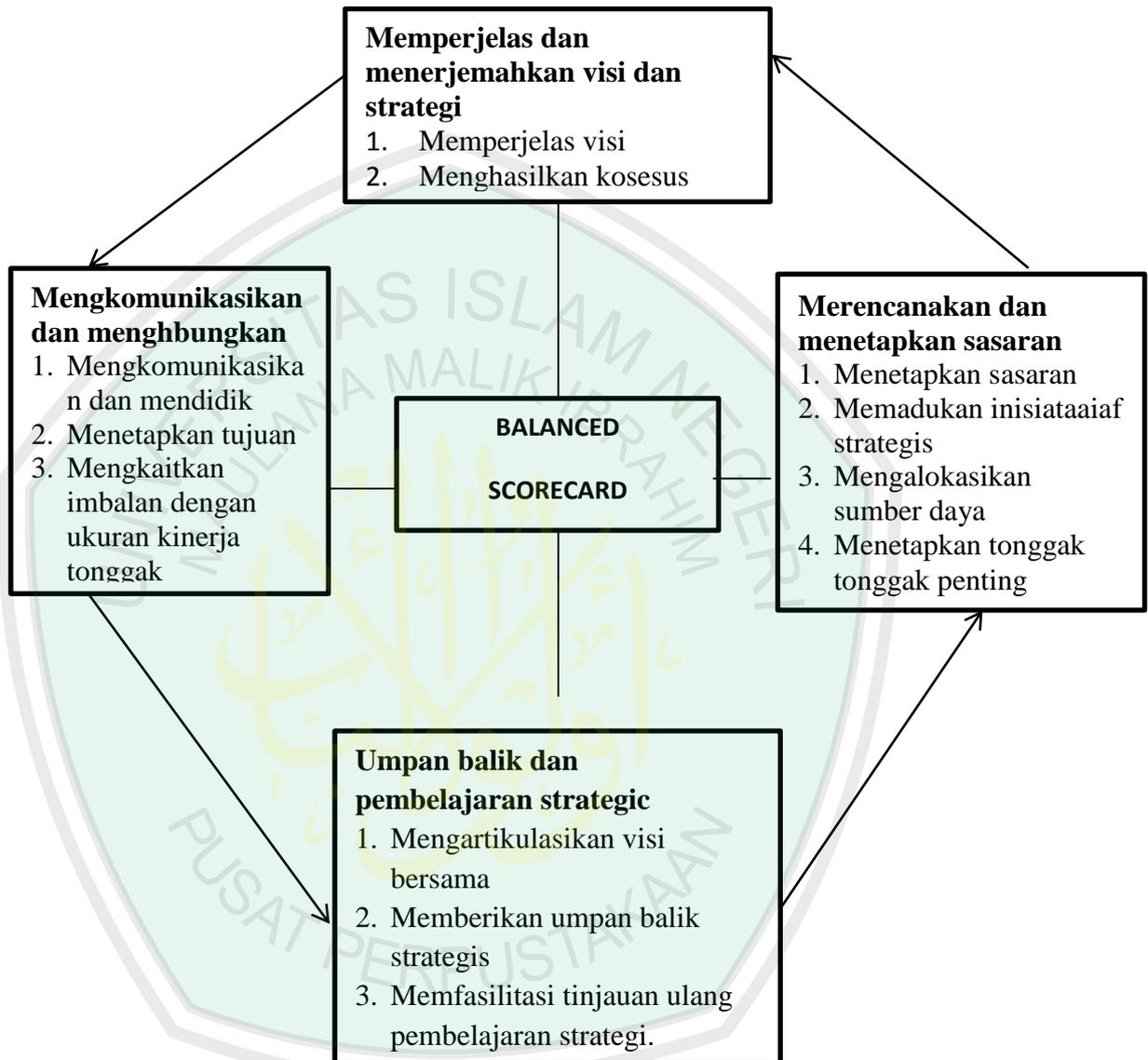
keuangan, jangka pendek, jangka panjang, intern dan ekstern. (Mulyadi, 2001), (Freddy, 2011).

Balanced Scorecard memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis, pembelajaran dan pertumbuhan (Rudianto, 2006), (Anthony dan Govindarajan, 2005).

Dari uraian diatas tampak bahwa *balanced scorecard* dimulai dari visi dan strategi perusahaan, dimana dari sini berbagai faktor kesuksesan yang penting didefinisikan. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja perusahaan. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi yang merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis.

Menurut Kaplan dan Norton memperlihatkan ke dalam kerangka kerja *balanced scorecard*

Bagan 2.1
Kerangka Kerja *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000. "BSC :Menerapkan Strategi Menjadi Aksi

2.2.5 Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2011) beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi: integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Menurut Mulyadi (2001) *balanced scorecard* memiliki keunggulan yang dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut:

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Seimbang

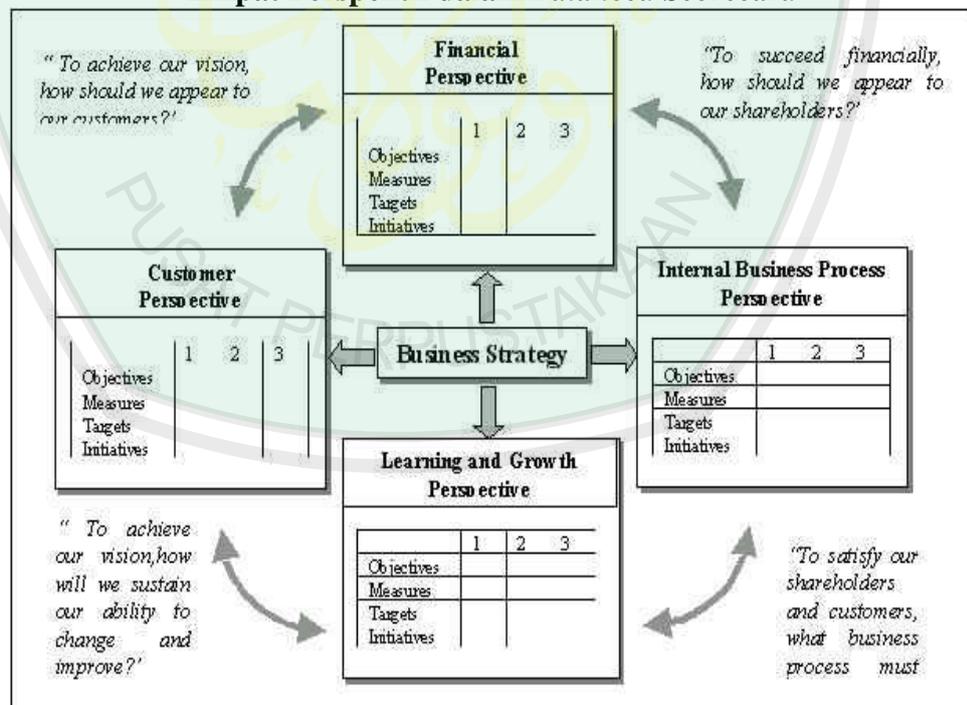
Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena

itu semua perspektif *balanced scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non-keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang

Gambar 2.1
Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi*

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), kesulitan dalam mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja *balanced scorecard* yakni:

- 1) Korelasi yang buruk antara nonkeuangan dengan hasilnya
- 2) Terpaku pada hasil keuangan
- 3) Ukuran-ukuran tidak diperbarui
- 4) Terlalu banyak pengukuran
- 5) Kesulitan dalam menentukan *Trade-Off*

Menurut Mulyadi (2011), pada umumnya sistem pengukuran kinerja perusahaan Indonesia memiliki keterbatasan berikut:

1. Basis yang digunakan untuk pemberian penghargaan adalah posisi (*position based reward*) yaitu posisi seseorang dalam jenjang organisasi, bukan kinerja (*performance based reward*), yaitu kinerja yang dihasilkan oleh peronel dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah disepakati melalui inisiatif strategik yang diterapkan.
2. *Job description* digunakan sebagai basis untuk menentukan kinerja personel, padahal *job description* merupakan pekerjaan (*work*) personel, bukan kinerja personel.
3. Bahkan masih banyak perusahaan di Indonesia yang memfokuskan ukuran kinerja eksekutif mereka pada ukuran kinerja keuangan (*rentabilitas, solvabilitas, dan likuiditas*).

2.2.6 Perpektif *Balanced Scorecard* (BSC)

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non-keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi *komprehensif*. *Balanced*

Scorecard memperluas ukuran kinerja eksekutif dari 4 perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Menurut (Kaplan dan Norton, 2000), *balanced scorecard* tetap menggunakan perspektif *finansial* karena ukuran *finansial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Tujuan *finansial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed* (ROCE) atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*) dan berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Tujuan perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis dibedakan menjadi tiga tahap yakni:

a. Bertumbuh (*growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas (*cash flow*) yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini adalah seberapa besar tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.

b. Bertahan (*sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menempatkan tujuan finansialnya berkaitan dengan profitabilitas.

c. Menuai (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Memaksimalkan arus kas masuk dan penggunaan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam perspektif pelanggan dari *balanced scorecard*, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi. Elemen yang paling penting dalam suatu bisnis adalah kebutuhan pelanggan, jumlah pelanggan baru, kecepatan layanan waktu *customer*, karena itu identifikasi secara cepat kebutuhan pelanggan anda (Gaspersz, 2000), (Rudianto, 2006).

Menurut Kaplan dan Norton (2000), tolok ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi ke dalam 2 kelompok, yaitu: kelompok pertama disebut kelompok inti (*Customer Core*

Measurement) dan kelompok kedua disebut kelompok penunjang (*Customer Value Propositions*). Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (2000) kelompok inti (*Customer Core Measurement*) terdiri dari ukuran:

a. Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

b. Retensi Pelanggan

Mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan.

c. Akuisisi Pelanggan

Mengukur dalam bentuk relative atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik untuk pelanggan atau bisnis baru

d. Kepuasan Pelanggan

Menilai tingkat kepuasan atas kinerja-kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

e. Profitabilitas Pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

3. Perpektif Proses Bisnis/ Internal

Aspek proses bisnis adalah ukuran kinerja manajemen yang memfokuskan perhatian pada proses bisnis internal yang mendorong bisnis perusahaan, yang mencakup, *cycle time*, *cycle delivery*, *cycle effectiveness* (Rudianto, 2006).

Menurut Gaspersz, 2002, dalam persepektif proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen yaitu:

a. Proses Inovasi

Yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu.

b. Proses Operasional

Yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kalitas produk dan proses, memperpendek siklus (*cycle time*).

c. Proses pelayanan

Berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan-tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pengendalian untuk mencapai keunggulan *outcome* ketiga perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal. Ketiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu: (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi, (3) kultur perusahaan (Gaspersz, 2002).

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dimana tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam membangun *balanced scorecard* diberbagai perusahaan jasa dan manufaktur telah mengungkapkan tiga kategori untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

a. Kapabilitas pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran pegawai terhadap organisasi, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Meliputi kepuasan pekerja, retensi pekerja, produktivitas pekerja

b. Kapabilitas sistem informasi

Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai.

Dari keempat perspektif dari *balanced scorecard* tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Dengan *balanced scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki hubungan sebab akibat yang nantinya diharapkan akan berguna bagi manajer perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan kebijakan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang.

2.2.7 Pengukuran Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam integrasi syariah

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 non-keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor-faktor non keuangan itu meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja antara lain dijelaskan

dalam surat Al Jumuah: 10 dan Surat Al Mulk: 15 berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا

اللَّهُ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

10. 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)

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ ۗ

وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

15. Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

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 Syariah

Penilaian kinerja keuangan menggunakan ukuran yang ditetapkan oleh Menteri Negara Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia tahun 2007, yakni penilai secara kualitatif dan kuantitatif

1. Penilaian kuantitatif adalah penilaian terhadap, posisi, pengembangan, dan proyeksi rasio-rasio keuangan KJKS atau

UJKS Koperasi yang meliputi (rasio likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas), kemudian penilai yang lain terkait dengan

- a. Peningkatan SHU
 - b. Peningkatan pembiayaan
 - c. Minimalisasi biaya operasional
2. Penilaian kualitatif yakni penilaian terhadap manajemen dan kepatuhan prinsip-prinsip syariah. Menurut Rivai (2010) 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 paling tidak dimaknai oleh beberapa Surat dalam Al Qur'an, antara lain Surat Al Baqarah: 278 dan An- Nisaa' 161 sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَذَرُوْا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَاۤ اِنْ كُنْتُمْ

مُّؤْمِنِيْنَ ﴿٢٧٨﴾

278. Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa Riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman.

وَأَخَذِهِمُ الرِّبَا وَقَدْ هُمُوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ ۗ

وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿١٦١﴾

161. dan disebabkan mereka memakan riba, Padahal Sesungguhnya mereka telah dilarang daripadanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih.

Riba: tambahan yang disyaratkan dalam transaksi bisnis tanpa adanya padanan (*iwad*) yang dibenarkan syarikh 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: 2010).

2. Aspek Pelanggan dalam Integrasi Syariah

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

﴿ يَبْنِيْ ءَادَمَ خُذُوْا زِيْنَتَكُمْ عِنْدَ كُلِّ مَسْجِدٍ وَكُلُوْا وَاشْرَبُوْا وَلَا

تُسْرِفُوْا ۗ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِيْنَ ﴾

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). 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 *spritual*. 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)

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحْرَمُوا طَيِّبَاتِ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا ۗ

إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِيْنَ ﴾ وَكُلُوْا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلٰلًا طَيِّبًا ۗ

﴿ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِيْ أَنْتُمْ بِهِ ءُمُومِنُوْنَ ﴾

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 rezezikikan 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. Perspektif Pelanggan, diukur dengan memperhatikan unsur kemanfaatan yang maslahat melalui:

a. Kepuasan pelanggan

Customer satifcation yakni menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porposi nilai.

b. Peningkatan jumlah pelanggan

Customer acquisition yakni mengukur dalam bentuk relatife atau absolut, dimana dapat diukur dari jumlah nasabah baru melaui tingkat perolehan pelanggan, pelanggan, profitabilitas pelanggan

c. Peningkatan pemahaman tentang prinsip syariah

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ

أُولَئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

36. dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.

3. Aspek Proses Bisnis Internal dalam perspektif syariah

Dalam perpektif proses bisnis/intern, kinerja eksekutif diukur dengan menggunakan tiga ukuran yaitu: *cycle time*, *on-time delivery*, dan *cycle effectiveness*. Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11 dan Al Maidah ayat 48.

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِن خَلْفِهِ تَحَفُّظُونَهُر مِّنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُر وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِر مِّنْ وَآلٍ ﴿١١﴾

Artinya:

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

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

- a. Proses Inovasi yakni pengembangan yang dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dalam menghadapi persaingan.
- b. Proses operasi merupakan tahapan dimana koperasi berupaya untuk memberikan solusi kepada para nasabahnya dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan dari nasabah.

يَأْتِيهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ

الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya:

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. (QS. Al Baqarah 168)

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

4. Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan dalam perspektif syariah

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

1) Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan

Peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan diterangkan pada surat Al- Jatsiyah: 18

ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَىٰ شَرِيْعَةٍ مِّنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لَا

يَعْلَمُونَ ﴿١٨﴾

18. kemudian Kami jadikan kamu berada di atas suatu syariat (peraturan) dari urusan (agama itu), Maka ikutilah syariat itu dan janganlah kamu ikuti hawa nafsu orang-orang yang tidak mengetahui.

2) Kehandalan teknologi dan informasi

Dalam perspektif Islam, pemanfaatan Teknologi Informasi didasarkan pada Surat Al Hadid: 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 ﴿٢٥﴾

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.*

3) 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

4) Peningkatan jumlah karyawan meliputi komponen retensi karyawan dan produktifitas karyawan (Kaplan dan Notron: 2000)

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. Surat An-Najm: 39-41

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ تَجْزِيهِ الْجَزَاءَ الْآوْفَىٰ ﴿٤١﴾

39. dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya,
 40. dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya).
 41. kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna,

Dalam perspektif Islam dikatakan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hamba-Nya yang bekerja karena berarti hamba tersebut menggunakan kesempatan hidup di dunia ini dengan giat bekerja dan beramal. Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaanpun yang terlewatkan untuk mendapatkan imbalan di hari akhir nanti, karena semua amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah SWT, Rasulullah Saw dan orang mukmin yang lain, At Taubah 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۗ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105. 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.

Sehingga unsur-unsur yang terkandung dalam aspek keuangan mempertimbangan kesahihan akad dan menghindarkan dari *maysir*, *gharar*, *riba* serta aspek non keuangan senantiasa memperhatikan unsur kemanfaatan yang maslahat, norma dan etika bisnis islam. Dari uraian diatas dapat dilakukan sebuah perbandingan antara konsep BSC konvensional dengan integrasi syariah.

Tabel 2.4
Perbandingan antara konsep BSC Konvensional dan BSC dalam Integrasi Syariah

Perspektif	BSC Konvensional	BSC dalam Integrasi Syariah
Kuangan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan 2. Penghematan biaya 3. Pemanfaatan aktiva 4. Laba operasi, pertumbuhan penjualan, ROCE, EVA, ROA, ROI 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan SHU 2. Peningkatan pembiayaan 3. Minimalisasi biaya operasional 4. Bebas riba, gharar, maysir
Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kelompok inti: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar 2. Retensi pelanggan 3. Akuisisi pelanggan 4. Profitabilitas pelanggan 5. Kepuasan pelanggan 2) Kelompok kedua: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atribut produk atau jasa 2. Hubungan dengan pelannga 3. Citra dan reputasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pelanggan 2. Peningkatan jumlah anggota 3. Pemahamn anggoa tentang prinsip syariah
Proses Bisnis	1. Proses Inovasi	1. Penigkatan mutu

Internal	2. Proses Operasi 3. Layanan Purna Jual	1. Pelayanan 2. Proses inovasi 3. Pengerjaan produk sesuai dengan standart syaria (terkait proses operasional)
Pertumbuhan dan Perkembangan	1. Kepuasan Karyawan 2. Kapabilitas TI 3. Motivasi, pemberdayaan, keselarasan	1. Peningkatan kompetensi karyawan tentang prinsip syariah 2. Kepuasan karyawan 3. Keberadaan TI 4. Peningkatan jumlah karyawan

Sumber: Data diolah

2.3. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran yang terbentuk dalam penelitian ini yaitu untuk merumuskan pengukuran kinerja secara syariah di KANINDO Syariah. Dalam hal ini pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard* dalam integrasi syariah meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, perkembangan dan pertumbuhan secara syariah. Tahapan yang dilakukan pengukuran kinerja itu meliputi, melakukan analisis SWOT untuk mengetahui dimana posisi sebuah usaha bisnis dalam persaingan. menentukan sasaran startegik dan ukuran startegik, pembobotan tiap perspektif, membuat peta startegik, menentukan KPI, kemudian dilakukan sebuah pengukuran kinerja. Hasil dari pengukuran kinerja akan dimasukkan dalam matrik *balanced scorecard* dengan tujuan mengetahui bagaimana hasil yang didapat dari pengukuran kinerja tersebut dengan tujuan dilakukan sebuah rekomendasi dengan berorientasi pada elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan

nilai-nilai syariah kemudian disesuaikan dengan realitas yang terjadi pada objek penelitian.

Gambar 2.2
Kerangka Berpikir

