

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini mengacu pada penelitian sebelumnya untuk mempermudah pengumpulan data, metode analisis data yang digunakan dan pengolahan data yang dilaksanakan. Penelitian tersebut adalah: *Pertama*, berdasarkan penelitian yang pernah dilakukan oleh Trida Retnowati pada tahun 2005 dengan judul “*Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja perusahaan di PT. BPRS Bumi Rinjani Batu”. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja PT. BPRS Bumi Rinjani Batu secara komprehensif selama tiga tahun. Hasil dari penelitian bahwa kinerja keuangan PT. BPRS Bumi Rinjani Batu cukup baik, karena beberapa rasio menunjukkan adanya peningkatan. Disamping itu, kinerja dari perspektif non keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari perspektif pelanggan yang sudah memenuhi target perusahaan dari tahun ke tahun yakni adanya peningkatan yang signifikan pada tolak ukur lainnya. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dilihat dari tahun ke tahun yang menunjukkan peningkatan yang stabil dengan prosentasi hampir 50% dan bahkan melebihi 50%.

*Kedua*, penelitian yang pernah dilakukan oleh Husnul Mubarak pada tahun 2006 dengan judul “Penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan (studi kasus pada CV. Indah Cemerlang Singosari Malang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menilai kinerja perusahaan CV. Indah Singosari Malang dengan metode *Balanced Scorecard*. Hasil pengukuran kinerja CV. Indah Cemerlang dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard*, cukup baik meskipun masih ada beberapa tolak ukur kinerja yang mengindikasikan perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun.

*Ketiga*, penelitian yang pernah dilakukan oleh Dhika Pratiwi Putri ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo 2008. Hasil dari penelitian tersebut dari Pada perspektif keuangan, pencapaian ROI dan rasio operasi telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, namun nilai profit margin masih berada di bawah target, yaitu 31,03% yang semula ditargetkan dapat mencapai 35% per-tahun. Peningkatan pencapaian ROI dan rasio operasi merupakan sinyal positif pada laporan keuangan yang dapat mempercepat pertumbuhan bank.

Pada perspektif konsumen, pencapaian *market share* perusahaan dari tahun 2005 s/d 2007 masih belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Untuk pencapaian profitabilitas konsumen juga masih berada di bawah dari target per tahunnya, namun tingkat kepuasan konsumen telah mampu

melampaui target 75% per-tahun yaitu dengan pencapaian 79,12%. Hal tersebut berarti produk dan pelayanan yang diberikan oleh pihak bank kepada nasabahnya sudah cukup baik. Pada perspektif proses internal bisnis terdapat dua ukuran hasil yang sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan, yaitu proses operasi dan inovasi produk. Proses operasi bank menunjukkan peningkatan efisiensi dan efektivitas transaksi dari 7 menit hingga menjadi 3 menit, sedangkan inovasi produk telah melampaui target 60% pertahun yaitu dengan pencapaian 78,02%. Hal tersebut berarti menunjukkan bahwa penjualan produk dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Untuk layanan purna jual rata-rata selama tiga tahun yaitu tahun 2005 s/d 2007 adalah sebesar 89,54% kurang dari target 90% per-tahun.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ketiga ukuran hasilnya telah mengalami peningkatan baik itu produktivitas karyawan, retensi karyawan, maupun kepuasan karyawan sudah melampaui dari target yang telah ditetapkan. Hal tersebut membuktikan bahwa loyalitas karyawan pada bank cukup baik, sehingga mampu meningkatkan pertumbuhan bank, karena karyawan merupakan salah satu intangible assets yang mempunyai peran penting dalam meningkatkan perkembangan sebuah perusahaan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**  
**Pendekatan, metode pengumpulan data dalam bentuk matriks (*theoretical mappy*)**

NO	NAMA	JUDUL	PENDEKATAN PENELITIAN	METODE PENGUMPULAN DATA	VARIABEL	HASIL
1.	Trida Retnowati	<i>Balanced scorecard</i> sebagai pengukuran kinerja perusahaan di PT.BPRS Bumi Rinjani Batu (2005)	Kualitatif deskriptif	Observasi, wawancara dan dokumentasi	1.Perspektif keuangan Cash ratio, LDR, DER, CAR, ROE, ROA, NPM, BOPO  2.Perspektif pelanggan <i>Customer Retention</i> <i>Customer Acquisition</i> <i>Number of Complain</i>  3.Perspektif Proses Bisnis Internal <i>Minimize Error Rate</i> <i>Responsive Service</i>  4.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <i>Trained Employee</i> <i>Absebtееism</i> <i>Absenteesm</i> <i>Employe turnover</i>	Kinerja keuangan PT. BPRS Bumi Rinjani Batu cukup baik, karena beberapa rasio menunjukkan adanya peningkatan. Disamping itu kinerja dari perspektif keuangan dalam keadaan cukup baik, hal ini dapat dilihat dari perspektif pelanggan yang sudah memenuhi target perusahaan dari tahun ke tahun yakni adanya penurunan yang signifikan pada tolak ukur lainnya. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dapat dilihat dari tahun ke tahun yang menunjukkan peningkatan yang stabil dengan prosentase hamper 50% dan bahkan melebihi 50%.

2.	Husnul Mubarak	Penerapan metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk mengukur kinerja perusahaan di CV. Indah Cemerlang Singosari Malang (2006)	Kualitatif deskriptif	Wawancara dan dokumentasi	<p>1. Perspektif keuangan GMP, OPM, ROI, ROE, <i>Sales Growth</i></p> <p>2. Perspektif pelanggan <i>Customer Retention</i> <i>Customer Acquisition</i> <i>Number of Complain</i> <i>Customer Profitabilit</i></p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal Penjualan produk baru MCE (<i>Manufacturing Cycle Effecivities</i>)</p> <p>4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <i>Number of Employee Productivity</i> <i>Employee Turnover</i> <i>Number of Absebticism</i></p>	Hasil pengukuran kinerja CV. Indah Cemerlang dengan menerapkan metode <i>Balanced Scorecard</i> menunjukkan bahwa kondisi keuangannya tidak terlalu mengkhawatirkan akan tetapi harus lebih memperhatikan pada rasio ROE dan ROI. Kinerja perusahaan mengalami penurunan, akan tetapi dalam perspektif pelanggan, kinerjanya masih bisa dikatakan sedang dan cukup. Namun pada perspektif proses bisnis internal ini menunjukkan adanya peningkatan dan dalam perspektif proses bisnis internal juga dapat dikatakan baik, meskipun masih ada beberapa tolak ukur kinerja yang mengindikasikan perusahaan mengalami penurunan dari tahun ke tahun.
3.	Dhika Pratiwi Putri	ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN	Kualitatif kuantitatif	- Wawancara, kuisionier, dan studi kepustakaan	1. Perspektif keuangan <i>Roi, profit Margin, Rasio Operasi</i>	Pada perspektif keuangan, pencapaian ROI dan rasio operasi telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan, namun nilai profit margin

		<p>DENGAN KONSEP BALANCED SCORECARD Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo (2008)</p>		<p>2.Perspektif Pelanggan <i>Market share</i>, Tingkat kepuasan konsumen, dan Profitabilitas konsumen</p> <p>3.Perspektif Proses Bisnis Internal Inovasi produk, Inovasi produk, dan Layanan purna jual</p> <p>4.Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tingkat produktivitas karyawan, Tingkat retensi karyawan, dan Tingkat kepuasan karyawan</p>	<p>masih berada di bawah target, yaitu 31,03% yang semula ditargetkan dapat mencapai 35% per-tahun.</p> <p>Pada perspektif konsumen, pencapaian market share perusahaan dari tahun 2005 s/d 2007 masih belum mampu mecapai target yang telah ditetapkan. Untuk pencapaian profitabilitas konsumen juga masih berada di bawah dari target per tahunnya, namun tingkat kepuasan konsumen telah mampu melampaui target 75% per-tahun yaitu dengan pencapaian 79,12%.</p> <p>Pada perspektif proses internal bisnis terdapat dua ukuran hasil yang sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan, yaitu proses operasi dan inovasi produk. Proses operasi bank menunjukkan peningkatan efisiensi dan efektivitas transaksi dari 7 menit hingga menjadi 3 menit, sedangkan inovasi produk telah melampaui target 60% per-tahun yaitu dengan pencapaian 78,02%. Untuk layanan purna jual rata-rata selama tiga tahun yaitu tahun 2005 s/d 2007 adalah sebesar 89,54% kurang dari target 90% per-tahun.</p> <p>Pada perspektif pembelajaran dan</p>
--	--	---	--	--	--

						<p>pertumbuhan, ketiga ukuran hasilnya telah mengalami peningkatan baik itu produktivitas karyawan, retensi karyawan, maupun kepuasan karyawan sudah melampaui dari target yang telah ditetapkan.</p>
4.	Siti Mahtumah	<p>Analisis Pengukuran Kinerja dengan menggunakan metode <i>Balanced Scorecard</i> pada KANINDO Syari'ah Jatim (2012)</p>	Kualitatif deskriptif	<p>Dokumentasi, wawancara, observasi dan angket.</p>	<p>1. Perspektif keuangan <i>quick ratio, assets to loan ratio, cash ratio, loan to deposit ratio, primary ratio, capital ratio, risk assets ratio, capital adequacy ratio (CAR), net profit margin, ROE dan ROA, rate return on loans, interest margin on earning aset, interest margin on loans, dan leverage multiplier</i></p> <p>2. Perspektif pelanggan <i>Customer Retention Customer Acquisition Customer Complain Product/service attributes Customer</i></p>	<p>Dari hasil penelitian dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>, nilai rata-rata untuk masing-masing perspektif yaitu keuangan masih harus di tingkatkan karena ada beberapa rasio yang masih belum stabil seperti <i>LDR</i>. Perspektif pelanggan, sudah cukup baik akan perlu dilakukan promosi produk-produk yang ditawarkan. Dalam perspektif bisnis internal diperukannya target dalam penilaian kinerja sehingga dengan mudah dapat mengetahui barometer keberhasilan suatu program kerja agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah cukup baik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja KANINDO Syari'ah jatim termasuk dalam kriteria cukup baik, dengan beberapa saran dan perbaikan yang perlu dilakukan.</p>

				<p><i>relationship</i>  <i>Image relationship</i></p> <p>3. Perspektif Proses          Bisnis Internal          inovasi produk          proses operasi,          dan layanan purna          jual</p> <p>4. Perspektif          Pembelajaran dan          pertumbuhan</p> <p><i>Employee</i>  <i>Productivity</i>  <i>Employee Retention</i>  <i>Employee</i>  <i>Satisfaction</i></p>	
--	--	--	--	---	--

Dengan melihat tabel di atas, maka dapat terlihat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaannya yaitu dalam hal judul pembahasan dan juga metode penelitian. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu pokok pembahasan dalam penelitian sekarang maupun dalam penelitian terdahulu. Dan metode yang digunakan dalam penelitian antara keduanya yaitu dengan pendekatan kualitatif.

Sedangkan yang membedakan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu dalam hal obyek yang diteliti, pada penelitian terdahulu peneliti menggunakan obyek perusahaan yang berorientasi pada profit.

## **2.2. Kajian Teoritis**

### **2.2.1. Pengukuran Kinerja**

#### **A. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja**

Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan (Mulyadi, 2007:337).

Kinerja menurut Tika (2006:121) merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. Menurut Mahmudi (2007:6) kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan

melakukan pekerjaan, dalam hal ini hasil yang bersifat multidimensial, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes af work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategik organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha dan kesempatan personil, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Menurut Mahmudi (2007:6) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan), hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dan menurut Gaspersz (2005) bahwa pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik. Dalam manajemen

modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data ini dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana dimana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

#### **B. Tujuan Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda

dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan.

Menurut Gaspersz (2005), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan tujuan organisasi secara keseluruhan (*goal congruence*).

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2002) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

### **C. Manfaat Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kinerja**

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Gaspersz, 2005). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

1. 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.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan itu.

Manfaat dari penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001) adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua (2) kelompok, yaitu:
  - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti pengayaan pekerjaan, penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
  - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur dan hari lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (ruang kerja yang memiliki lokasi istimewa, peralatan kantor yang istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan

agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

### 2.2.2. *Balanced Scorecard*

Luis (2008) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa *Balanced Scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*conferter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu *Balanced Scorecard* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 melaporkan hasil proyek-proyek penelitian pada multiperusahaan dan memperkenalkan pada suatu metodologi penelitian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *Balanced Scorecard*.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personil di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang akan diwujudkan oleh personil di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personil yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personil diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan yang bersifat ekstern jika kartu skor personil digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan.

*Balanced Scorecard* mengembangkan seperangkat tujuan unit bisnis melampaui rangkuman unit finansial. Para eksekutif perusahaan sekarang dapat mengukur sebesar berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi para pelanggan perusahaan saat ini dan yang akan datang, dan seberapa banyak perusahaan harus meningkatkan kemampuan internal dan investasi di dalam sumber daya, sistem dan prosedur yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja yang akan

datang. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan dan para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi.

Pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi jangka panjang demi memperoleh hasil finansial yang memungkinkan perkembangan organisasi bisnis daripada sekedar mengelolah *bottom line* untuk memacu hasil-hasil jangka pendek (Garpersz, 2005), selanjutnya Garpersz mendefinisikan visi, misi dan strategi sebagai berikut:

- 1) Visi (*vision*) adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang:
  - a) Diciptakan melalui *consensus*.
  - b) Cita-citanya ideal dimasa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya.
  - c) Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
  - d) Memberikan arah dan fokus.
  - e) Mempengaruhi orang-orang untuk menuju visi itu.
  - f) Tidak memiliki batas waktu.

- 2) Misi adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan, di dalamnya mengandung:
- a) Alasan-alasan tentang keberadaan perusahaan itu.
  - b) Tidak menyatakan suatu hasil.
  - c) Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
  - d) Memberikan bisnis untuk perbuatan keputusan tentang alokasi sumber daya-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
  - e) Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk skor, pelanggan, alasan-alasan dan pasar.
- 3) Strategi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari suatu titik referensi ke titik referensi lain.

Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen (Kaplan dan Norton, 1996):

- 1) Memperjelas dan menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan,
- 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.

Dari uraian diatas tampak bahwa *Balanced Scorecard* dimulai dari visi, misi dan strategi perusahaan, dimana dari sini berbagai factor 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.

### **2.2.3. Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard***

Evolusi Perkembangan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2007), diantaranya adalah:

- 1) *Balanced Scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif

*Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.

- 2) *Balanced Scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategis

Pemanfaatan *Balanced Scorecard* pada sistem perencanaan strategik sebagai alat untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan

empat atribut, yaitu komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

- 3) *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu dalam pengelolaan kinerja personal

*Balanced Scorecard* tidak lagi hanya dimanfaatkan oleh eksekutif mengelola perusahaan, namun juga dimanfaatkan oleh seluruh personal (manajemen dan karyawan) untuk mengelolah perusahaan. *Balanced Scorecard* memberikan rerangka jelas dan masuk akal bagi seluruh personal untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan berbagai kinerja keuangan melalui non keuangan.

#### **2.2.4. Empat Perspektif Pengukuran *Balanced Scorecard***

##### **A. Perspektif financial**

Menurut Luis (2008) tidak bisa dipungkiri lagi bahwasanya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator terpenting.

Perspektif finansial tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya.

Tujuan keuangan menjadi tujuan dan ukuran di semua ukuran *Balanced Scorecard* lainnya. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implemementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Oleh karena itu, laporan keuangan sangat penting karena merupakan hasil akhir dari suatu proses akuntansi.

Menurut Kasmir (2000) adapun pengukuran-pengukuran *Balanced Scorecard* yang pada umumnya yang digunakan dalam perspektif finansial, meliputi:

1. Rasio Likuiditas

Yaitu rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi keuangan kewajiban (hutang) jangka pendek perusahaan dengan melihat besarnya aktiva lancar relatif

terhadap utang lancarnya. Ada beberapa jenis rasio likuiditas yaitu:

a. Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

*Quick Ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam memenuhi kewajibannya terhadap para deposan (pemilik simpanan giro, tabungan, dan deposito) dengan harta yang paling likuid yang dimiliki oleh suatu bank. Rumus untuk mencari *quick ratio* adalah sebagai berikut:

$$q u i c k \ r a t i o = \frac{\text{cast assets}}{\text{total deposit}} \times 100\%$$

b. *Investing Policy Ratio*

*Investing Policy Ratio* merupakan kemampuan bank untuk melunasi kewajibannya kepada para deposannya dengan cara melikuidasi surat-surat berharga yang dimilikinya. Rumus untuk mencari *Investing Policy Ratio* sebagai berikut:

$$I n v e s t i n g \ P o l i c y \ R a t i o = \frac{\text{securities}}{\text{total deposit}} \times 100\%$$

c. *Banking Ratio*

*Banking Ratio* bertujuan untuk mengukur tingkat likuiditas bank dengan membandingkan jumlah kredit yang

disalurkan dengan jumlah deposit yang dimiliki. Semakin tinggi rasio ini, maka tingkat likuiditas bank semakin rendah tingkat likuiditas bank, karena jumlah dana yang digunakan untuk membiayai kredit semakin kecil, demikian pula sebaliknya, rumus untuk mencari *Banking Ratio* sebagai berikut:

$$B a n k i n g \ R a t i o = \frac{\text{total loans}}{\text{total deposit}} \times 100\%$$

d. *Assets to Loan Ratio*

*Assets to Loan Ratio* merupakan rasio untuk mengukur jumlah kredit yang disalurkan dengan jumlah harta yang dimiliki bank. Semakin tinggi tingkat resiko, menunjukkan tingkat likuiditas bank. Rumus untuk mencari *Assets to Loan Ratio* sebagai berikut:

$$a s s e t s \ t o \ l o a n \ r a t i o = \frac{\text{total loans}}{\text{total assets}} \times 100\%$$

e. *Investment Portofolio Ratio*

*Investment Portofolio Ratio* merupakan rasio untuk mengukur tingkat likuiditas dalam investasi pada surat-surat berharga.

Untuk menghitung rasio ini, perlu diketahui terlebih dahulu securities yang jatuh waktunya kurang dari satu tahun, yang digunakan untuk menjamin deposito nasabah jika ada.

f. *Cash Ratio*

*Cash Ratio* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan bank melunasi kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta likuid yang dimiliki bank tersebut. Rumus untuk mencari *Cash Ratio* sebagai berikut:

$$C a s h R a t i o = \frac{\text{liquid assets}}{\text{short term borrowing}} \times 100\%$$

g. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

*Loan to Deposit Ratio* merupakan rasio untuk mengukur komposisi jumlah kredit yang diberikan dibandingkan dengan jumlah dana masyarakat dan modal sendiri yang digunakan. Besarnya *Loan to Deposit Ratio* merupakan peraturan pemerintah maksimum adalah 110%. Rumus untuk mencari *Loan to Deposit Ratio* sebagai berikut:

$$L o a n t o D e p o s i t R a t i o = \frac{\text{total loans}}{\text{total deposit} + \text{equity}} \times 100\%$$

2. Rasio Solvabilitas

Merupakan ukuran kemampuan bank mencari sumber dana untuk membiayai kegiatannya. Bisa juga dikatakan rasio ini merupakan alat ukur untuk melihat kekayaan bank untuk melihat efisiensi bagi pihak manajemen bank tersebut.

a. *Primary Ratio*

Merupakan rasio untuk mengukur apakah permodalan yang dimiliki sudah memadai atau sejauh mana penurunan yang terjadi dalam total asset masuk dapat ditutupi oleh *capital equity*. Rumus untuk mencari *primary Ratio* sebagai berikut:

$$p r i m a r y R a t i o = \frac{\text{equity capital}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

b. *Risk Assets Ratio*

Merupakan rasio untuk mengukur kemungkinan penurunan *risk assets*. Rumus yang digunakan untuk mencari *Risks Assets Ratio* sebagai berikut:

$$R i s k A s s e t s R a t i o = \frac{\text{equity capital}}{\text{total asset} - \text{cash assets} - \text{securities}} \times 100\%$$

c. *Secondary Risk Ratio*

Merupakan rasio untuk mengukur penurunan asset yang mempunyai risiko yang lebih tinggi. Rumus untuk mencari *Secondary Riks Ratio* sebagai berikut:

$$\text{secondary risk ratio} = \frac{\text{equity capital}}{\text{secondary risk assets}} \times 100\%$$

d. *Capital Ratio*

Merupakan rasio untuk mengukur permodalan dan cadangan penghapusan dalam menanggung perkreditan,

terutama resiko yang terjadi karena bunga gagal tertagih.

Rumus untuk mencari *Capital Ratio* sebagai berikut:

$$\text{Capital ratio} = \frac{\text{equity capital} + \text{reserve for loan losses}}{\text{total loans}} \times 100\%$$

e. *Capital Risk sama dengan Secondary Risk Ratio*

f. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Untuk mencari rasio ini perlu terlebih dahulu untuk diketahui besarnya estimasi resiko yang akan terjadi dalam pemberian kredit dan resiko yang akan terjadi dalam perdagangan surat-surat berharga. Rumus *Capital Adequacy ratio* sebagai berikut:

$$\text{CAR} = \frac{\text{equity capital} - \text{fixed assets}}{\text{total loans} + \text{securities}} \times 100\%$$

$$\text{CAR} = \frac{\text{equity capital}}{\text{total loans} + \text{securities}} \times 100\%$$

### 3. Rasio Rentabilitas

Rentabilitas resiko sering disebut profitabilitas usaha. Rasio ini digunakan untuk mengatur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan.

Rentabilitas terdiri dari:

a. *gross Profit Margin*

rasio ini digunakan untuk mengetahui presentasi laba dari kegiatan usaha murni dari bank yang bersangkutan setelah

dikurangi biaya-biaya: rumus untuk mencari *gross Profit*

*Margin* sebagai berikut;

$$\text{gross profit margin} = \frac{\text{operating income} - \text{operating expense}}{\text{operating income}} \times 100\%$$

b. *Net Profit Margin*

*Net Profit Margin* adalah rasio untuk mengukur kemampuan bank dalam menghasilkan *net income* dari kegiatan operasi pokoknya. Rumus untuk mencari sebagai

*Net Profit Margin* berikut:

$$\text{net profit margin} = \frac{\text{net income}}{\text{operating income}} \times 100\%$$

c. *Return on Equity Capital* atau *ROE*

*Return on Equity Capital* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengelola capital yang ada untuk mendapatkan *net income*.

$$\text{return on equity} = \frac{\text{net income}}{\text{equity capital}} \times 100\%$$

d. *Return on Total Assets*

*Gross Yield on Total Assets*

Untuk mengukur kemampuan manajemen menghasilkan income dari pengelolaan asset. Rumus untuk mencari *Gross*

*Yield on Total Assets*

sebagai berikut:

$$\text{gross yield on total assets} = \frac{\text{operating income}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

*Net Income Total assets*

Untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh profitabilitas dan manajerial efisiensi secara overall.

$$\text{net income total assets} = \frac{\text{net income}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

e. *Rate Return on Loans*

Analisi ini digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelolah perkreditannya. Rumus untuk mencari *Rate Return on Loans* sebagai berikut:

$$\text{Rate return on loans} = \frac{\text{interest income}}{\text{total loans}} \times 100\%$$

f. *Interest Margin on Earning Assets*

*Interest Margin on Earning Assets* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya-biaya. Rumus untuk mencari *Interest Margin on Earning Assets* sebagai berikut:

$$\text{interest margin on loans} = \frac{\text{interest income} - \text{interest expense}}{\text{earning asset}} \times 100\%$$

g. *Interest Margin on on Loans*

Dari data di atas (no.6) dapat dihitung *Interest Margin on Earning Assets* sebagai berikut:

$$\text{interest margin on loans} = \frac{\text{interest income} - \text{interest expense}}{\text{total loans}} \times 100\%$$

#### *h. Leverage Multiplier*

*Leverage Multiplier* merupakan alat untuk mengukur kemampuan manajemen dalam mengelolah asetnya, karena adanya biaya yang harus dikeluarkan akibat penggunaan aktiva. Rumus untuk mencari *Leverage Multiplier* sebagai berikut:

$$\text{Leverage multiplier} = \frac{\text{total assets}}{\text{total equity}} \times 100\%$$

#### *i. Assets Utilization*

Rasio ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan manajemen suatu bank dalam mengelolah asset dalam rangka menghasilkan operating income dan non operating income. Rumus untuk mencari *Assets Utilization* sebagai berikut:

$$\text{Assets utilization} = \frac{\text{operating income} + \text{non operating income}}{\text{total assets}} \times 100\%$$

#### *j. Enterest Expense Ratio*

*Enterest Expense ratio* digunakan untuk mengukur besarnya persentase antar bunga yang dibayar kepada para deposannya dengan total deposit yang ada di bank. Rumus untuk mencari *Enterest Expense ratio* sebagai berikut:

$$\text{Interest expense ratio} = \frac{\text{interest expense}}{\text{total deposit}} \times 100\%$$

k. *Cost of Fund*

*Cost of Fund* merupakan rasio untuk mengukur besarnya biaya yang dikeluarkan untuk sejumlah deposit yang ada di bank tersebut. Rumus untuk mencari *Cost of Fund* sebagai berikut:

$$\text{Cost of fund} = \frac{\text{interest expense}}{\text{total deposit}} \times 100\%$$

l. *Cost of Money*

Rumus untuk mencari *cost of money* sebagai berikut:

$$\text{Cost of money} = \frac{\text{biaya dana} + \text{biaya overhead}}{\text{total dana}} \times 100\%$$

m. *Cost of Loanable Fund*

Rumus untuk mencari *cost of Loanable Fund* sebagai berikut:

$$\text{Cost of loanable fund} = \frac{\text{biaya dana}}{\text{total dana} + \text{unloanable fund}} \times 100\%$$

n. *Cost of Operable fund*

Jika diasumsikan tidak ada idle fund, maka dari data diatas dapat dihitung *Cost of Operable fund*:

$$\text{Cost of operable fund} = \frac{\text{biaya dana} + \text{biaya overhead}}{\text{total dana} + \text{unloanable fund}} \times 100\%$$

*o. Cost of Efficiency*

*Cost of Efficiency* digunakan untuk mengukur efisiensi usaha yang dilakukan oleh bank. Atau untuk mengukur besarnya biaya bank yang digunakan untuk memperoleh *earning asset*. Rumus untuk mengukur *Cost of Efficiency* sebagai berikut:

$$\text{Cost of efficiency} = \frac{\text{total expense}}{\text{total earning asset}} \times 100\%$$

Menurut Muslich (2007) tuntunan agama islam secara tegas merekomendasikan bahwa transaksi yang dilakukan oleh bisnis harus dicatat dan dibukukan dan terdokumentasi dengan cara yang benar sesuai dengan fakta agar data keuangan dan informasi keuangan itu baik oleh internal sendiri maupun oleh pihak-pihak eksternal yang relevan terkait dapat dipergunakan dengan akurat berdasarkan prinsip obyektivitas, keadilan dan kebenaran, terutama pihak-pihak yang berkepentingan dalam manajemen amanah dan memenuhi kepentingan informatif dari semua pihak yang terkait secara relevan, sebagaimana firman ALLAH SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوْا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ .

“Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada ALLAH, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (QS. At Taubah:119)

## B. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, *Balanced Scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pelanggan yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan financial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting yaitu kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, posisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar sasaran.

Menurut Yuwono, dkk., (2006), perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

### 1) *Customer Core Measurement*

*Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a) *Market share*; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang

meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

- b) *Customer retention*; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Customer\ Retention = \frac{Jumlah\ Pelanggan}{Jumlah\ Pelanggan\ Tahun\ Sebelumnya} \times 100\%$$

- c) *Customer acquisition*; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Rumus yang digunakan untuk menghitung akuisisi pelanggan adalah:

$$Customer\ Acquisition = \frac{Kenaikan\ Pelanggan}{Jumlah\ Pelanggan\ Tahun\ Sebelumnya} \times 100\%$$

- d) *Customer satisfactio*; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan criteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

$$Customer\ satisfaction = \frac{Jumlah\ pernyataan\ puas \times skor}{total\ bobot} \times 100\%$$

Kualitas pelayanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan pelanggan. Menurut Wyckof dalam Mts. Arief (2007) kualitas jasa pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan.

Menurut Juran Hunt, (dalam Nasution, 2004) kualitas produk barang atau jasa adalah kecocokan penggunaan produk (*fitness for use*) untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan.

Kualitas jasa pelayanan merupakan tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan pelanggan. Dengan kata lain ada dua faktor utama yang mempengaruhi kualitas jasa pelayanan, yaitu *expected service* dan *perceived service*. Apabila jasa pelayanan yang diterima (*perceived service*) sesuai dengan harapan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa pelayanan yang diterima melampaui harapan pelanggan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sebagai kualitas yang ideal. Sebaliknya jika jasa pelayanan yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk. Dengan demikian baik buruknya kualitas jasa pelayanan tergantung pada kemampuan penyedia jasa dalam memenuhi harapan pelanggannya secara konsisten. Kualitas total suatu jasa terdiri atas tiga komponen utama (Gronroos dalam Mts. Arief, 2007), yaitu:

- 1) *Technical quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas *output* (keluaran) jasa yang diterima pelanggan. *Technical quality* dapat diperinci lagi menjadi :

a. *Search quality*, yaitu kualitas yang dapat dievaluasi pelanggan sebelum membeli, misalnya harga.

b. *Experience quality*, yaitu kualitas yang hanya bisa dievaluasi pelanggan setelah membeli atau mengkonsumsi jasa. Contohnya ketepatan waktu, kecepatan pelayanan dan kerapian hasil.

c. *Credence quality*, yaitu kualitas yang sukar dievaluasi pelanggan meskipun telah mengkonsumsi suatu jasa. Misalnya kualitas operasi jantung.

2) *Functional quality*, yaitu komponen yang berkaitan dengan kualitas cara penyampaian suatu jasa.

3) *Corporate quality*, yaitu profil, reputasi, citra umum dan daya tarik khusus suatu perusahaan.

Dari pengertian dan penjelasan diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu kondisi yang berhubungan dengan seberapa jauh pihak penyedia jasa dapat memberikan bentuk pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggannya. Disini pelangganlah yang berhak menilai baik buruknya kualitas jasa karena pelanggan yang mengkonsumsi dan merasakan jasa tersebut.

e) *Customer profitability*; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

#### 4) *Customer Value Proposition*

*Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image relationship*.

*Product/service attributes*; meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk atau jasa, harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

*Customer relationship* yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian produk ke pelanggan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai factor yang penting bagi kepuasan mereka.

*Image relationship* yaitu menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* haruslah memperhatikan konsumen, keluhan konsumen dan pasti tidak ada unsur penipuan dan manipulasi dalam bisnis. Hal ini sesuai dengan firman Allah QS Al-An'am:152.

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ ۗ وَأَوْفُوا بِالْكَيْلِ وَالْمِيزَانَ

بِالْقِسْطِ ۗ لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۗ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۗ وَبِعَهْدِ اللَّهِ

أَوْفُوا ذَالِكُمْ وَصَّيْنَكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

“Dan apabila kamu berkata, maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabatmu dan penuhilah janji Allah (penuhilah segala perintah-perintah-Nya). Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat” (QS. Al-An'am:152).

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Garpersz membagi proses bisnis internal tersebut ketiga komponen, yaitu:

#### 1) Proses inovasi

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

Dalam upaya peningkatan kinerja dalam hal perspektif pelanggan, Islam sangat menganjurkan bahwa umatnya harus selalu melakukan inovasi sebagaimana disebutkan dalam QS. Ar Ra'd ayat 11.

لَهُمْ مَعْقَبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمَنْ خَلْفَهُمْ تَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ

حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ

“....*Sesungguhnya ALLAH tidak merubah keadaan suatu kaum sehingga mereka merubah keadaan diri mereka sendiri....*” (QS. Ar Ra’d ayat 11)

Dari ayat tersebut bahwa manusia diberi kewenangan oleh ALLAH untuk mengubah keadaannya. Selain itu, manusia dianjurkan untuk selalu berlomba dalam kebaikan. Dengan demikian, sudah seharusnya sebagai umat Islam selalu melakukan inovasi dalam berbagai hal.

### 2) Proses operasional

Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cyle time*), sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.

### 3) Proses pelayanan

Proses pelayanan ditunjukkan dengan penanganan keluhan nasabah, yaitu dengan mengukur jumlah keluhan yang ditangani dibandingkan dengan jumlah keseluruhan keluhan. Semakin tinggi nilai layanan purna jual berarti semakin baik, artinya bank telah mampu menangani keluhan dari para nasabahnya.

Dalam proses bisnis internal, operasional perusahaan menjadi proses yang penting. Islam menekankan dalam berproduksi haruslah halal dan baik QS Al Baqoroh:168

يَتَأَيُّهَا النَّاسُ كُلُّوْا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَلًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ

لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ

*“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 tetapi juga dalam proses operasional secara Islam. Sedangkan, baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat Islam.

#### **D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Perspektif keempat dalam *balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif financial, pelanggan,

dan proses bisnis internal dapat menungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*.

Menurut Muslich (2007) manusia dengan seluruh potensi yang berbeda yang diperkerjakan di dalam suatu organisasi perlu dikembangkan karena secara inklusif bahwa hal ini sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika sumber daya manusia semakin meningkat kemampuannya maka akan semakin besar kontribusinya bagi perusahaan dan makin dapat dimanfaatkan potensi yang meningkat tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Dalam Islam dikatakan bahwa sesungguhnya ALLAH mencintai hambanya 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 mendapat imbalan di hari akhir nanti, karena amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh ALLAH SWT, Rasulullah SAW dan orang mukmin lain, sebagaimana firman ALLAH dalam QS At Taubah 105.

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ  
الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Dan katakanlah: “Bekerjalah kamu, maka ALLAH akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang dan kamu akan dikembalikan kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.

Amal (kerja) menempati posisi terhormat dalam Islam. Amal menjadi bagian penting dari prinsip-prinsip agama terakhir ini. Penyebutan kata amal dalam Al-Qur’an menjadi urgensinya, ditambah dengan kata-kata lain yang menunjukkan arti kerja, berbuat dan bertindak, serta kata *fa’ala* dan *shana’a* (berbuat).

Makin maju karir karyawan, dipastikan akan mendukung untuk meningkatkan kinerja perusahaan lantaran karyawan lain memiliki kemampuan dan ketrampilan yang makin baik.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah (Kaplan dan Norton, 1996:110):

a) Kemampuan Pekerja

Peralihan ini menuntut *reskilling* para pegawai sehingga pikiran dan kemampuan kreatif mereka dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa

tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berfikir 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, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumberdaya manusia yang dimiliki.

Untuk mendapatkan tujuan yang diharapkan oleh pekerja, ada 3 pengukuran atas pekerja yang disebut pengukuran kinerja inti (*Core Employee Measurement*), yaitu:

1) Kepuasan Pegawai (*Employee Satisfaction*).

Kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan pelayanan pelanggan.

2) Retensi Pegawai

Mengukur retensi pegawai adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti yang bukan atas

keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Retensi pegawai pada umumnya diukur dengan prosentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

### 3) Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai merupakan suatu ukuran hasil dari pengaruh menyeluruh dari meningkatkan keahlian dan moral pegawai, inovasi, meningkatkan proses intern, dan memuaskan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan output yang dihasilkan pegawai dengan jumlah pegawai yang digunakan untuk memproduksi output tersebut.

Untuk produktifitas yang paling sederhana adalah pendapatan perpegawai. Ukuran ini menunjukkan berapa banyak output yang dapat dihasilkan per pegawai. Sementara pegawai dan organisasi menjadi lebih efektif didalam menjual volume yang lebih tinggi dari peringkat produk dan jasa nilai tambah yang lebih tinggi, pendapatan per pegawai harus naik.

### b) Kemampuan Sistem Informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat

dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapatkan informasi tersebut.

c) Motivasi, Pemberdayaan dan Penyetaraan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Adanya para pekerja yang termotivasi, dan yang terberdayakan dapat diukur dengan beberapa cara, antara lain:

1) Ukuran Saran yang diberikan dan dilaksanakan

Ukuran ini mengukur partisipasi para pekerja dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Ukuran seperti ini dapat diperkuat lagi dengan sebuah ukuran pelengkap, jumlah saran yang dilaksanakan, yang menilai mutu saran yang diajukan, dan mengkomunikasikan tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan diperhatikan.

2) Ukuran Peningkatan

Mengukur jumlah saran yang berhasil dilaksanakan dan cepatnya peningkatan yang terjadi dalam suatu proses penting perusahaan adalah ukuran hasil yang baik bagi tujuan keselarasan perusahaan maupun perorangan. Ukuran ini member indikasi bahwa para pekerja secara aktif berpartisipasi dalam aktivitas peningkatan perusahaan.

### 3) Ukuran kinerja Tim

Setiap ukuran berkomunikasi dengan jelas tujuan korporasi untuk setiap orang agar bekerja efektif dalam tim dan supaya setiap tim diberbagai bagian perusahaan menyediakan bantuan dan dukungan yang saling menguntungkan.

Pengukuran yang digunakan dalam persepektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

- a. *Employee Productivity* merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian skill pegawai dan moral, inovasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan.

$$E m p l o y e e P r o d u c t i v i t y = \frac{\text{jumlah pendapatan (jumlah)}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

- b. *Employee Retention* merupakan presentasi dari *key staff turn over* yang mengukur pegawai yang member nilai pada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitif terhadap keinginan pelanggan, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan intellectual capital dari bisnis.

$$E m p l o y e e R e t e n t i o n = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$$

- c. *Employee satisfaction* merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasan secara keseluruhan.

$$E m p l o y e e s a t i s f a c t i o n = \frac{\text{Total Absen}}{\text{Total hari kerja efektif}} \times 100\%$$

### 2.2.5. Hubungan Sebab Akibat Antara Keempat Perspektif

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat hubungan sebab akibat yang saling berkaitan dari keempat perspektif. Pengukuran kinerja yang menggunakan *Balanced Scorecard* dapat membuat suatu hubungan antara sasaran dari strategi dengan keempat perspektif berjalan dengan selaras sehingga memudahkan untuk mengatur dan menghasilkan hasil yang tepat. Contohnya, untuk meningkatkan ROI (*return on investment*) sebagai sasaran dari perspektif keuangan, perlu adanya peningkatan penjualan yang disebabkan oleh kesetiaan pelanggan termasuk perspektif pelanggan. Untuk membuat pelanggan setia maka perusahaan harus menyelesaikan produk tepat waktu dan hasil yang baik. Untuk memenuhi kondisi diatas maka diperlukan suatu proses internal yang baik dengan meningkatkan kualitas hasil produk. Untuk memperpendek waktu produksi dan meningkatkan kualitas diperlukan pelatihan dan meningkatkan kemampuan karyawan secara terus-menerus.

Dari keterangan diatas dapat dilihat keterkaitan yang sangat erat dari keempat persepektif *Balanced Scorecard*. *Balanced*

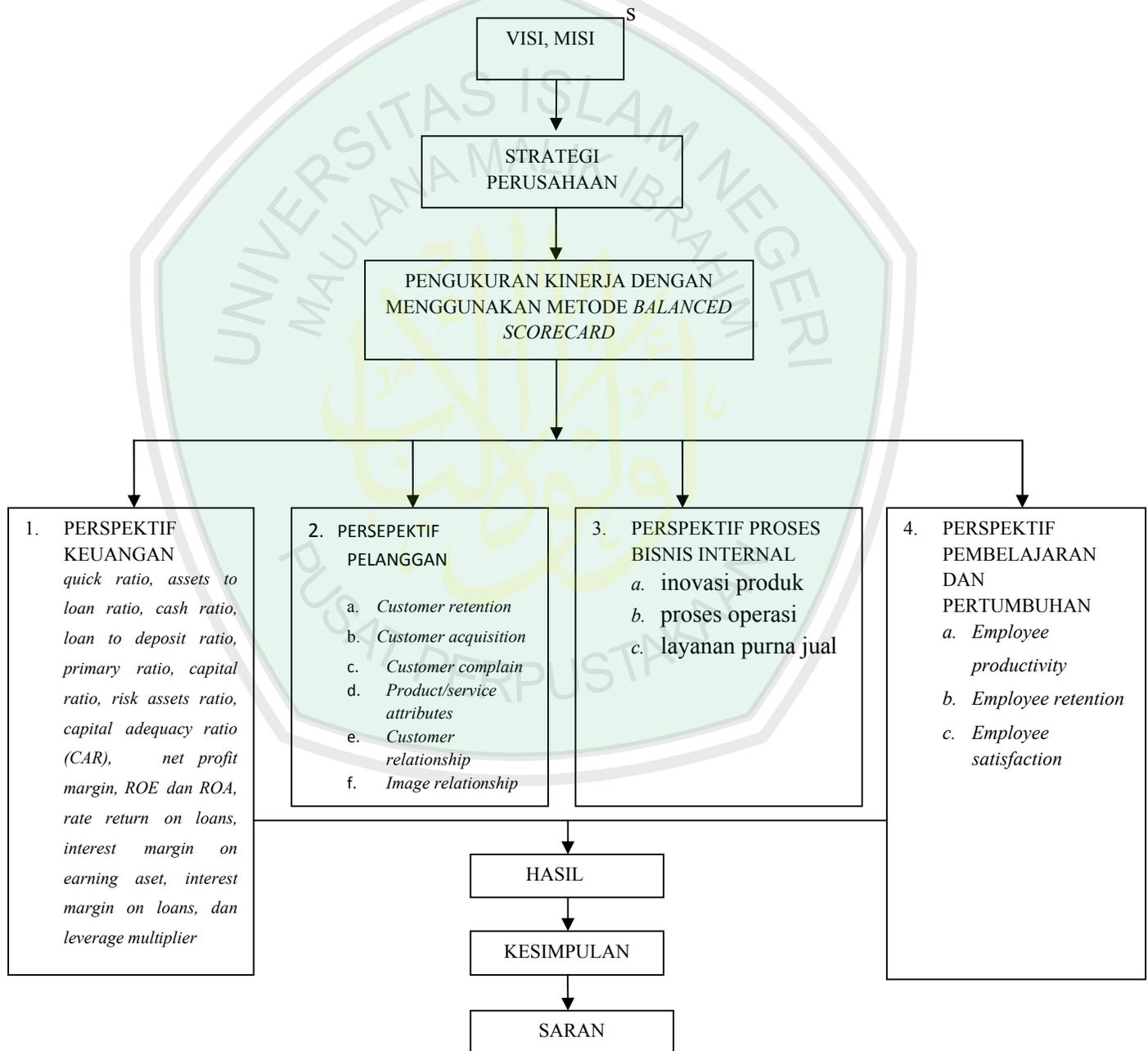
*Scorecard* dapat membuat satu kesatuan bahasa dari visi, misi dan strategi perusahaan untuk memuaskan pelanggan terhadap karyawan dan juga menggambarkan hubungan sebab akibat.



### 2.2.6. Kerangka Berfikir

Gambar 2.1

Pengukuran kinerja KANINDO Syari'ah Jatim dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*



**Keterangan :**

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, pastilah tidak akan pernah luput dari visi, misi dan tujuan perusahaan apalagi seperti KANINDO Syari'ah Jatim. Visi adalah cita-cita yang ingin dan didambakan untuk dicapai oleh suatu organisasi perusahaan. Cita-cita ini dicetuskan dan biasa dinyatakan secara tertulis agar supaya lebih mudah diingat untuk dijadikan sebagai landasan, haluan dan pedoman dalam menjalankan setiap membuat strategi dan kebijakan serta pelaksanaannya oleh setiap anggota organisasi perusahaan, mulai dari pucuk pimpinan sampai pada karyawan atau pegawai dari yang paling bawah. Sedangkan misi adalah merupakan penjabaran dalam visi yang dicita-citakan. Jadi misi merupakan penjabaran dari visi yang diinginkan untuk dicapai. Misi juga merupakan pernyataan atau *statement* tertulis yang harus dinyatakan secara mudah difahami oleh seluruh anggota organisasi, baik secara eksplisit maupun implicit.

Dan untuk merealisasikan visi dan misi suatu perusahaan, maka perusahaan itu harus memiliki strategi jangka panjang maupun jangka pendek. Oleh karena itu perusahaan harus memiliki strategi yang cocok untuk pencapaian visi dan misi tersebut.

Visi, misi dan strategi perusahaan belum cukup bila belum ada bukti adanya pencapaian. Oleh karena itu penting sekali dengan adanya pengukuran kinerja yang berkaitan dengan visi, misi dan strategi, apakah

sudah terealisasi sesuai dengan keinginan atau belum, ada kemajuan atau tidak.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengukur kinerja KANINDO Syari'ah Jatim dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* supaya dalam pengukuran kinerja tersebut berimbang antara perspektif finansial dan non finansial, yang berhubungan dengan strategi KANINDO Syari'ah Jatim. Dalam penelitian ini tolak ukur yang digunakan adalah perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Setelah penelitian ini maka diharapkan akan, menemukan hasil yang diinginkan dan dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja di KANINDO Syari'ah Jatim.