

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

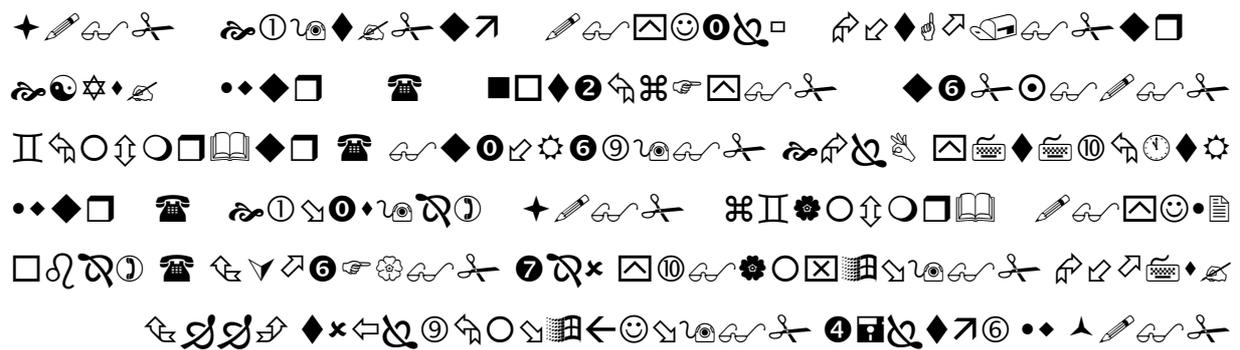
Pada saat sekarang ini, dunia ekonomi sudah dirasakan semakin global. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan dalam satu negara saja melainkan juga antar negara. Persaingan juga meningkat bukan hanya dari jumlahnya tetapi juga intensitas persaingannya. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan.

Pergeseran dari suatu era ke era yang lain diikuti dengan adanya perubahan basis persaingan. Dalam era revolusi industri basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi *finansial* dan *physical/ visible/ tangible assets (cyclical)* yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Sementara itu, dalam era revolusi informasi, basis persaingannya adalah dalam hal mobilisasi dan eksploitasi *invisible/intangible assets (fluid)* yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan. Pergeseran basis persaingan itu ditandai dengan semakin menurunnya proporsi nilai buku dari nilai pasar *tangible assets*.¹

Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Penilaian kinerja yang hanya didasarkan atas prestasi *finansial* saja, dirasa sudah tidak lagi memadai. Perusahaan juga diharuskan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran *finansial* tetapi juga melalui *non finansial*, seperti tingkat kepuasan anggota, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya melalui pelatihan atau insentif-insentif atas prestasi yang didapat. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, dengan melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan

¹ Sony Yuwono, et al. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004, Cet. ke-4, hlm. 2.

kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan. Kemungkinan bagi perusahaan untuk menciptakan nilai di masa-masa yang akan datang telah bergeser dari pengelolaan aktiva berwujud kepengelolaan berbagai strategi berbasis pengetahuan dengan menggali aktiva tidak berwujud perusahaan,² sehingga terjadi keseimbangan pencapaian sesuai dengan dalil keseimbangan yang terdapat dalam Al-Qur'an surat al-qashash:77



Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.³

Seiring dengan itu terjadi perubahan kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan juga ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran *finansial* dan *non finansial*. Ukuran-ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Model pengukuran yang baru itu juga penting bagi inisiatif strategis. Salah satu model pengukuran kinerja strategis adalah *balanced scorecard*.

² *Ibid*, hlm. 1.

³ *Al-Qur'an Al-Karim dan Terjemahnya*, Semarang : PT Toha Putra, 1996 hlm. 315.

Ide tentang *balanced scorecard* pertama dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced Scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan.⁴

Dengan demikian, *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis, aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* ada 4 (empat) di tambah satu sesuai peraturan menteri negara koperasi dan usaha kecil dan menengah republik Indonesia nomor : 35.3/per/m.kukm/x/2007 tentang pedoman penilaian kesehatan koperasi jasa keuangan syari’ah dan unit jasa keuangan syari’ah koperasi yaitu perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran pertumbuhan, dan perspektif ketaatan terhadap syari’ah.

Lembaga keuangan syari’ah di Indonesia telah menunjukkan perkembangan pesat selama dekade terakhir ini. Disamping adanya dukungan pemerintah dan sambutan positif umat Islam yang besar, lembaga keuangan syari’ah terbukti secara empiris tetap bertahan dalam kondisi krisis ekonomi yang telah memporak-porandakan sendi-sendi ekonomi dan sosial masyarakat. Namun dalam perkembangannya, lembaga keuangan syari’ah hanya

⁴ *Ibid* hlm. 3.

berpedoman pada aspek finansial saja dengan menggunakan rasio-rasio keuangan tanpa mempertimbangkan aspek kepuasan anggota, proses pelayanan dan kepuasan kerja.⁵

BMT HUDATAMA juga demikian dalam memberikan pelayanan jasa keuangan bagi masyarakat untuk memantapkan posisi memerlukan kiat-kiat khusus, sehingga dalam operasionalnya ketika melayani anggota dapat selalu berkembang dan bertahan dalam persaingan dengan lembaga keuangan lainnya. Hal ini diperlukan agar pasar yang terdiri dari anggota potensial akan selalu loyal juga tertarik kepada lembaga keuangan syari'ah BMT HUDATAMA, sebagai motivasi bagi internal untuk selalu mengembangkan dan meningkatkan kinerja operasional pada masa kini dan yang akan datang.

Perkembangan operasional, dan anggota 590 BMT HUDATAMA tergolong sangat cepat dan berpotensi tinggi. Anggota disini adalah orang perorang atau lembaga yang menggunakan jasa dari BMT HUDATAMA dan telah memenuhi kriteria sebagai anggota.⁶ Perkembangan pendapatan BMT HUDATAMA menunjukkan tingkat kinerja BMT yang baik, citra baik yang dimiliki di anggota, dan komitmen terhadap pelaksanaan syari'ah Ini berarti BMT HUDATAMA selaku lembaga keuangan syari'ah di Semarang menjadi semakin penting dimasa mendatang.

BMT HUDATAMA salah satu yang menerapkan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja sebagai penyempurna tolak ukur keuangan. Penggunaan tolak ukur keuangan memiliki banyak kelemahan karena, hanya menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan historis saja. Walaupun kinerja baik saat ini, tetapi bagaimana dimasa akan datang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi maka diperlukan tolak ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu

⁵ Rahman Eljunusi, "Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Keuangan Micro Syari'ah Baitulmal Wat Tamwil Kota Semarang", Semarang: 2006, hlm. 2, t.d.

⁶ Hasil wawancara dengan bapak khoiridin, S. Pd manajer BMT

tolak ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya strategi peningkatan kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* sebagai suatu sistem manajemen strategis yang juga sekaligus digunakan sebagai instrument penilaian dari strategi peningkatan kinerja di BMT HUDATAMA.

Pengukuran strategi peningkatan kinerja manajemen dengan konsep *balanced scorecard* yang menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan tersebut dan pencapaian prestasi yang cepat dan tergolong tinggi dalam perkembangan operasi, citra, anggota dan jaringan BMT HUDATAMA kemudian menjadi daya tarik untuk dilakukannya penelitian ini dengan judul: **STRATEGI PENINGKATAN KINERJA BMT HUDATAMA DENGAN PENDEKATAN KONSEP *BALANCED SCORECARD***.

I.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif keuangan pada BMT HUDATAMA?
2. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif anggota pada BMT HUDATAMA?
3. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada BMT HUDATAMA?
4. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada BMT HUDATAMA?

5. Bagaimana implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif ketaatan terhadap syari'ah pada BMT HUDATAMA?

I.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif keuangan pada BMT HUDATAMA.
2. Untuk menganalisis implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif anggota pada BMT HUDATAMA.
3. Untuk menganalisis implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif proses bisnis internal pada BMT HUDATAMA.
4. Untuk menganalisis implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif pembelajaran pertumbuhan pada BMT HUDATAMA.
5. Untuk menganalisis implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif ketaatan terhadap syari'ah pada BMT HUDATAMA.

Manfaat Penelitian

- a. Manfaat secara teoritis

Untuk memberikan tambahan informasi bagi pembaca dan bahan rujukan penelitian yang akan mengembangkan penelitian sejenis.

- b. Bagi kalangan praktisi khususnya BMT HUDATAMA atau pihak yang terkait didalamnya, penelitian diharapkan dapat memberikan informasi yang bernilai dalam strategi peningkatan kinerja BMT HUDATAMA dengan pendekatan *balanced scorecard*.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan skripsi ini, terlebih dahulu penulis uraikan sistematika penulisan dalam penelitian yang terdiri atas lima bab dan beberapa sub-sub bab. Adapun sistematika penelitiannya adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab I ini, penulis akan kemukakan: latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika penelitian.

BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab II ini penulis akan mengungkapkan beberapa hal yaitu: penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran teoritis.

BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab III ini berisikan jenis dan sifat penelitian, populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, metode analisis data yang terdiri dari Uji validitas dan uji reabilitas dll.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV ini penulis akan membahas mengenai deskripsi obyek penelitian yang terdiri dari gambaran umum BMT HUDATAMA, deskripsi variabel penelitian, hasil analisis data serta pembahasan dan keterbatasan penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab V ini berisikan kesimpulan dan saran yang diberikan oleh peneliti.

