

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

Pembahasan kinerja dengan konsep *balanced scorecard* telah banyak dibahas. Sebagaimana yang dikutip oleh Sony Yuwono dari penelitian Ovie, kata benda *score* merujuk pada makna penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan (seperti dalam permainan). Dalam konteks sebagai kata kerja *score* berarti memberi angka. Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum dilakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Obyek disini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individual. Sedangkan kata *balanced* didepan kata *score* maksudnya adalah bahwa angka (*grade*) atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Pada dasarnya kata "keseimbangan" tersebut meliputi makna yang tidak terbatas. Apapun predikat yang melekat pada fenomena kehidupan manusia pada umumnya, keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling tepat dari berbagai perspektif.¹ Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman manajer tentang kinerja bisnis.

Penelitian yang dilakukan Warjito, penelitian tersebut bertujuan untuk mengevaluasi kinerja manajemen dengan *balanced scorecard*. Penelitian tersebut dalam perspektif keuangannya ukuran yang dipakai adalah peningkatan pendapatan tiap tahun, efisiensi biaya, peningkatan laba dan ROI. Hasil dari perspektif keuangan

¹ Sony, *op.cit.*, hlm. 7

telah menunjukkan kinerja yang baik, dari perspektif bisnis internal diukur dengan peningkatan kualitas produksi, peningkatan layanan purna jual, dari perspektif anggota menampilkan ukuran kepercayaan dan kepuasan anggota, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan produktifitas karyawan, efisiensi kerja dan retensi karyawan, menunjukkan kinerja yang baik.²

Kaitannya dengan penelitian ini adalah bahwa penelitian tersebut berhubungan dengan judul. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian tersebut adalah dalam penentuan tolak ukur kinerjanya yaitu dalam perspektif keuangan, perspektif internal bisnis serta perspektif ketaatan terhadap syari'ah sebagai tambahan.

2.2. Kerangka Teoritik

Untuk memasuki dunia bisnis yang kompetitif, perusahaan melakukan tipe perencanaan strategi yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi dimasa depan. Namun lebih dari itu, perusahaan memerlukan perencanaan untuk menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu memotivasi personel dalam menempuh langkah-langkah yang strategis dalam usaha untuk melipat gandakan kinerja perusahaan. Sebagaimana yang dikutip oleh Rahman dari Helfert dalam penelitiannya Implementasi *Balanced Scorecard* Pada Lembaga Keuangan Mikro Syari'ah (*Baitulmal Wat Tamwil Kota Semarang*) kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang

² Warjito, "Evaluasi Kinerja Manajemen PT Supersonic Cemical Industry" Skripsi Yogyakarta: STIS Yogyakarta, hlm.67, t.d.

dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Sedangkan kinerja menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pada awalnya *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja perusahaan. Sebelum tahun 1990-an perusahaan hanya diukur kinerjanya dari aspek keuangan, akibatnya dari fokus perhatian dan usaha perusahaan lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan dan kecenderungan mengabaikan kinerja non keuangan. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan.³

Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka komprehensif untuk menilai kinerja organisasi.

Untuk menilai apakah kinerja keuangan yang dicapai organisasi merupakan kinerja sesungguhnya (bukan hanya dari laba akuntansi yang diperoleh dengan melakukan tipuan akuntansi, seperti menunda pengeluaran dan biaya, menggeser pengakuan pendapatan penjualan), *balanced scorecard* menghubungkan kinerja keuangan dengan kinerja organisasi. Sasaran-sasaran strategi yang komprehensif dapat dirumuskan karena *balanced scorecard* menggunakan beberapa perspektif yaitu:

³ Rahman Eljunusi, , *op.cit.*, hlm. 3.

1. Perspektif Keuangan

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, merupakan ringkasan Dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan.⁴ Secara tradisional, laporan keuangan merupakan indikator histories agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam suatu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.⁵

Dalam penerapan *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, perusahaan perlu menentukan ukuran hasil untuk setiap sasaran strategi tersebut. Pertanyaan yang harus dijawab BMT di sini adalah bagaimana kita dilihat oleh pemegang saham baik pada jangka pendek maupun jangka panjang. BMT bisa rugi pada waktu tertentu, akan tetapi pemegang saham menyadari bahwa setelah itu BMT akan mendapat keuntungan, sehingga dividen akan diperoleh. Semakin baik BMT dimata pemegang saham, semakin aman BMT memperoleh sumber modal.

2. Perspektif Anggota

Pelanggan adalah semua orang yang menuntut kita (perusahaan kita) untuk memenuhi suatu standar kualitas tertentu, dan karena itu akan memberikan

⁴ Zaki Badriwan, *Intermediate Accounting*, Edisi 7, Yogyakarta: BPFE, 1997, hlm. 17.

⁵ Sony, , *op.cit.*, hlm. 31.

pengaruh pada performa kita (perusahaan kita) ⁶ karena fokus dari kualitas adalah pada kepuasan anggota, perlu dipahami komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan anggota.

Pada dasarnya kepuasan anggota dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan anggota dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Jadi jika anggota tidak puas mereka akan mencari lembaga lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan mengurangi jumlah anggota dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan sangat baik.

Perspektif ini menunjukkan seperti apa perusahaan di mata anggota. Anggota mempunyai kemampuan teknis melihat korporasi dari berbagai sisi: waktu, kualitas, kinerja dan jasa, dan biaya yang dikeluarkan oleh anggota untuk memperoleh pelayanan. Dimensi kebutuhan anggota demikian pada akhirnya akan menentukan bagaimana perusahaan dilihat oleh anggota. Semakin baik persepsi anggota, semakin baik pula nilai BMT dimata anggota.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi *customer*.⁷ Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif anggota harus diterjemahkan kedalam ukuran-ukuran tentang apa yang seharusnya dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan anggotanya, kinerja perusahaan dari perspektif anggota diperoleh dari proses bisnis internal yang dilakukan oleh perusahaan. Manajer harus memfokuskan

⁶ Vincent Gasperz, *Total Quality Managemen*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002 hlm. 33.

⁷ Mulyadi dan Jhony Setyawan, *System Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, Edisis 2, Jakarta: Salemba Empat, hlm. 343.

perhatiannya kepada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan anggota.

Ukuran ini menunjukkan dalam proses produksi seperti apa BMT lebih baik. Orientasi kepada anggota memang mutlak, akan tetapi permasalahan bagi manajemen adalah bagaimana caranya menyiapkan kompetensi yang dapat memenuhi kebutuhan anggota.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor-faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi, termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi.⁸ Untuk mengoperasikan proses bisnis internal dalam rangka menghasilkan produk dan jasa memiliki manfaat bagi anggota, organisasi memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Produktivitas personel ditentukan oleh kompetensi personel dan ketersediaan prasarana yang diperlukan untuk menjalankan proses bisnis internal. Komitmen personel ditentukan oleh kualitas lingkungan kerja yang dibangun dalam organisasi. Oleh karena kebutuhan anggota senantiasa mengalami perubahan karena terjadinya persaingan yang semakin tajam, organisasi perlu melakukan *improvement* terhadap proses bisnis internal yang digunakan untuk menghasilkan manfaat bagi anggota. Untuk memungkinkan terlaksananya proses bisnis internal, organisasi menuntut seluruh personelnnya untuk memiliki kemampuan belajar secara berkelanjutan. Kemampuan organisasi untuk senantiasa melakukan inovasi produk dan jasa baru, serta belajar, menyebabkan organisasi mampu memasuki pasar baru,

⁸ Sony , *op.cit.*, hlm. 5.

meningkatkan pendapatan dan laba, atau secara singkat organisasi mampu bertambah dan oleh karena itu mampu meningkatkan nilai bagi pemegang saham. Perspektif ini menunjukkan bagaimana BMT dapat bertahan dan mampu berubah sesuai dengan tuntutan eksternal.

5. Perspektif ketaatan terhadap syari'ah

Penilaian perspektif ketaatan terhadap prinsip syari'ah dimaksudkan untuk menilai sejauh mana prinsip syari'ah diterapkan dan dipatuhi oleh BMT HUDATAMA dalam melaksanakan aktivitasnya sebagai lembaga keuangan syari'ah. Penilaian terhadap perspektif ketaatan terhadap syari'ah dilakukan dengan perhitungan nilai kredit yang didasarkan pada hasil penilaian atas jawaban pertanyaan yaitu dengan memberikan skor sesuai dengan keputusan menteri negara koperasi dan usaha kecil dan menengah tentang pedoman penilaian kesehatan koperasi jasa keuangan syari'ah dan unit jasa keuangan syari'ah koperasi nomor 35.3/M.KUKM/X/2007.⁹

2.3 Variabel

1. Variabel Penelitian

Variabel adalah gejala yang bervariasi, yang menjadi obyek penelitian.¹⁰ Dengan pendekatan *balanced scorecard*, yang terukur kedalam lima perspektif: perspektif keuangan, perspektif anggota, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ketaatan terhadap syari'ah.

⁹ SK. Menteri Koperasi dan UKM Nomor 35.3/M.KUKM/X/2007.

¹⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1993, hlm. 99.

2. Definisi Operasional Variabel

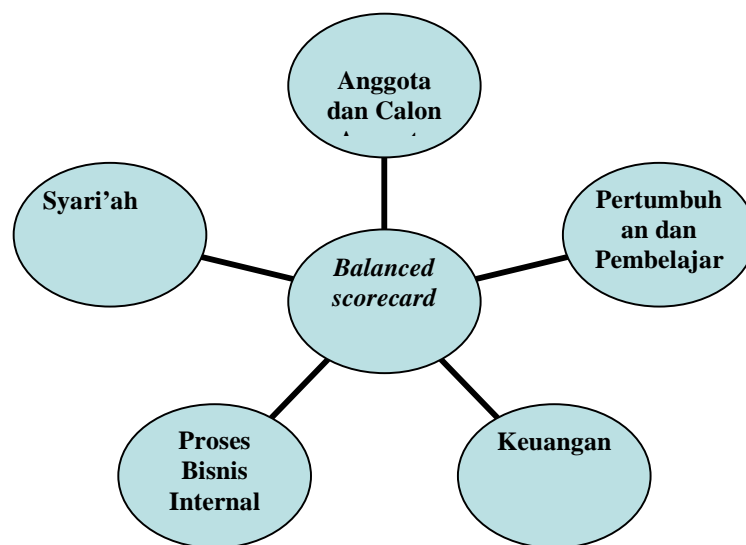
Adapun operasional variabel dari Kinerja BMT HUDATAMA dengan pendekatan *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- a. *Balanced Scorecard* : suatu sistem pengukuran kinerja berdasarkan aspek *finansial* dan *non finansial* antara lain aspek : *finansial*, anggota, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dan ketaatan terhadap syari'ah.
- b. Perspektif keuangan : sistem pengukuran kinerja berdasarkan rasio-rasio keuangan baik *Return of asset (ROA)* dan *Return on owners equity (ROE)*.
- c. Perspektif anggota : sistem pengukuran yang berorientasi pada kepuasan anggota.
- d. Perspektif proses bisnis internal : sistem pengukuran berdasarkan perbaikan mutu produk dan layanan.
- e. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran : sistem pengukuran berdasarkan pada karyawan, sistem dan keseimbangan perusahaan. Oleh karena itu sumber daya dituntut untuk lebih produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki *value* bagi anggota.
- f. Perspektif Ketaatan Terhadap Syari'ah : Sebagai kaidah berfikir, ketaatan terhadap syari'ah difungsikan sebagai asas atau landasan pola pikir dalam aktivitas BMT. Sedangkan sebagai kaidah amal, syari'ah difungsikan sebagai tolok ukur kegiatan atau strategi. Perspektif ketaatan terhadap syari'ah digunakan untuk membedakan aktivitas yang halal atau haram dan dewan yang membawahi.

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Model konseptual yang didasarkan pada tinjauan pustaka, maka kerangka pemikiran teoritis yang disajikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran Teoritis



Sumber: Dikembangkan dari rahman¹¹

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen pengukuran, pengendalian yang secara scepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang *performace* bisnis dan menawarkan sebuah gambaran menyeluruh tentang kinerja bisnis. Kerangka diatas menerangkan bahwa:

- ❖ Perspektif keuangan : mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang saham.

¹¹ Rahman Eljunusi, *Membangun Balanced Scorecard Pada Lembaga Keuangan Syari'ah (Studi Pada Baitul Mal Wat Tamwil Kota Semarang)*, Semarang : Lembaga Penelitian IAIN Walisongo Semarang, 2006, hlm. 7

- ❖ Perspektif bisnis internal :memfokuskan perhatiannya pada kinerja kunci proses internal yang mendorong bisnis perusahaan.
- ❖ Perspektif anggota ; fokus terhadap anggota, termasuk pangsa pasarnya.
- ❖ Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan : memperhatikan langsung bisnis seluruh sukses mendatang orang-orang dalam organisasi.
- ❖ Perspektif ketaatan terhadap syari'ah : sejauh mana organisasi melaksanakan ketentuan-ketentuan sesuai syari'ah.