BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka teori

2.1.1 Pengertian kinerja

Pengertian kinerja menurut penelitian yang dilakukan oleh Wendy Areza Dwi Retnawan dkk adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan.[1] Menurut Yanne Christiani Tahaka dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu

[1]Wendy Areza Dwi Retnawan, et al, "*Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. United Tracktor, TBK)*", Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 16 No. 03 Tahun 2016

organisasi.[2] Sedangkan menurut Maryana Kuswandi dkk didalam penelitiannya menjelaskan bahwa Kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan." Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati.[3]

Dari berbagai pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan organisasi/perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan

---

[2] Yanne Christiani Tahaka, " *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut".*: Jurnal EMBA Vol.1 No.4 Desember 2013.

[3] Maryana Kuswandi Jaya, et al, *" Pengaruh Kecerdasan emosional Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Kementrian Agama Kabupaten Karawang",* Jurnal Manajemen, Vol.10 No.1, Oktober 2012.

terlebihdahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja mengacu pada suatu system formal dan terstruktur dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk juga dalam tingkat kehadiran pegawai.

2.1.1.1 Penilaian kinerja

Pengukuran kinerja (prestasi) merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi kinerja perusahaan secara periodik. Penilaian atau pengukuran kinerja yaitu membandingkan antara hasil yang sebenarnya dengan hasil yang direncanakan. Dengan kata lain sasaran-sasaran tersebut harus diteliti satu persatu mana yang telah dicapai dan mana yang belum tercapai.[4]Menurut Annisa Wijayanti dan Supra Wimbarti dalam penelitiannya menjelaskan bahwa Penilaian kinerja merupakan deskripsi sis-tematik, formal, dan evaluatif terhadap kua-litas pekerjaan yang memiliki standar tertentu mengenai kelebihan serta kekurangan kar-yawan secara individu maupun kelompok, hal tersebut merupakan fungsi yang penting bagi personalia dan manajemen

[4] Achmad S.Rucky, *Sistem Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006, hal.158.

sumber daya ma-nusia dalam perusahaan Penilaian kinerja yang efektif memiliki pengukuran yang akurat, mekanisme peng-uatan, mampu mengidentifikasi kekurangan, dan memberikan informasi sebagai umpan balik kepada karyawan agar dapat me-ningkatkan kinerja mereka di masa yang akan datang[5]

Pengukuran kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Mulyadi mendefinisikan penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi. Setiap organisasi mengharapakan kinerja yang memberikan kontribusi untuk

---

[5]Annisa Wijayanti dan Supra Wimbarti, *" Evaluasi Dan Pengembangan Sistgem Penilaian Kinerja Pada PT. HKS",*Jurnal Psikologi Undip Vol. 11, No.2, Oktober 2012

menjadikan organisasi sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya.

Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang yang telah ditentukan oleh perusahaan. Penilaian kinerja sangat penting, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: [6]

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan,
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan,
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali

---

[6] Rahman El Junusi, *"Implementasi Balanced Scorecard Pada Keuangan Mikro Syari'ah*", Penelitian Individual, 2006.

permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

2.1.1.2 Tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk menentukan konstribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan.[7] Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya, serta penghargaan, baik yang bersifat fisik maupun non fisik.[8]

Dalam organisasi, masalah penilaian kinerja merupakan hal yang penting dalam

---

[7] Tika Arwinda, et al. "*Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan",* Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Vol.15 No.1 Maret.2015.

[8] Rudianto, *Akutansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Jakarta:PT Grasindo, 2014, hal 311.

manajemen program secara keseluruhan, karena kinerja yang dapat diukur akan mendorong pencapaian kinerja tersebut. Penilaian kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan memberikan umpan balik (feedback) yang merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan pencapaian keberhasilan dimasa mendatang. Melalui penilaian kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja perusahaan dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu penilaian kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Selanjutnya dari penilaian kinerja setiap instansi dapat diperbandingkan dengan instansi yang sejenis, sehingga penghargaan dan tindakan disiplin dapat dilakukan secara lebih objektif. Dengan melakukan penilaian kinerja, berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung akan memperoleh manfaat dari aktivitas tersebut.

2.1.1.3 Faktor-faktor penilaian kinerja

Faktor penilaian kinerja adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja

individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari empat aspek, yakni sebagai berikut:[9]

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya, misalnya omset pemasaran, jumlah keuntungan, total perputaran asset, dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikapnya, dan perilaku baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengtetahuan, keterampilan, keahliannya seperti kepemimpinan, insiatif dan komitmen.
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya

---

[9] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta:Rajawali Pers, 2012, Ed. Revisi, Cet ke-1, hal 140.

yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualan selama suatu bulan.

2.1.1.4 Kinerja dalam pandangan Islam

Penilaian kinerja syari'ah pada prinsipnya adalah merencanakan, memantau, serta mengevaluasi kompetensi syari'ah pada karyawan atau perusahaan. Kompetensi syari'ah perlu dievaluasi dan dikembangkan karena sejalan dengan tujuan perusahaan, yaitu bisnis dan *mardhotillah*, Namun untuk menilai suatu kinerja yang *intangible* tidak mudah.[10]

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلّٖ دَرَجَٰتٞ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ١٩

Artinya:

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan (Al-Ahqaaf,19)

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan

[10] Abu Fahmi, et al. *HRD Syari'ah Teori Dan Implementasi*, Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2014, hal 183.

manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-A'raaf ayat 39

وَقَالَتۡ أُولَىٰهُمۡ لِأُخۡرَىٰهُمۡ فَمَا كَانَ لَكُمۡ عَلَيۡنَا مِن فَضۡلٖ فَذُوقُواْ ٱلۡعَذَابَ بِمَا كُنتُمۡ تَكۡسِبُونَ ٣٩

Artinya:

> *Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan"(Al-A'raaf 39)*

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan

tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi.

2.1.2 Balanced Scorecard

Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun di luar organisai. Untuk berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi, perusahaan harus menggunakan system pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. Pada umumnya banyak perusahaan masih menggunakan laporan keuangan sebagai satu-satunya tolok ukur kinerja bisnis. Penilaian kinerja perusahaan yang hanya dari sisi keuangan saja dapat menyebabkan kelemahan, karena kinerja keuangan yang baik dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan.[11]. Tekanan pengukuran kinerja pada ukuran finansial, ternyata tidak cukup. Oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja terpadu, yaitu ukuran keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja terpadu adalah

---

[11] Nur Fadhilah Arum dan Nur Handayani, *" Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja*", Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 , 2013.

pengukuran keuangan yang dipadukan dengan pelanggan (*customer*), proses internal, para pekerja dan sebagainya. Salah satu bentuk pengukuran kinerja terpadu adalah *Balanced Scorecard.*

Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan perumbuhan. Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi tindakan yang diambil dalam tiga perspektif lain. Perspektif pelanggan mendefinisikan segmen pasar dan pelanggan dimana unit bisnis akan bersaing. Perspektif proses bisnis internal menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai pelanggan dan pemilik. Akhirnya, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan kemampuan yang diperlukan organisasi untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.[12]

---

[12]Ahmad Faishol , *" Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan)",* Jurnal Penellitian AEkonomi, Volume I No. 1, Februari 2016.

Balanced Scorecard tetap mempertahankan ukuran financial sebagai suatu ringkasan penting kinerja material dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan saat ini, proses internal, kinerja pekerja dan sistem dengan keberhasilan financial jangka panjang. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. [13]

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton. Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran

---

[13] Friska Sipayung, " *Balanced Scorecard Pengukuran Kinerja Perusdahaan Dan Sistem Manajemen Strategis*", Jurnal Manajemen Bisnis, Vol 2, No 1, Januari 2009.

baru dalam era *competitiveness* dan *efektivitas* organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut sebenarnya merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang.[14]

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu Kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (Balanced). Kartu skor (Scorecard) Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Berimbang *(balanced)* Menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dari

---

[14]Monika Kussetya Ciptani, " *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan*", Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000.

dua aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena itu, jika kartu skor personel digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan, personel tersebut harus memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.[15]

Balanced Scorecard telah mengalami beberapa kali evolusi perkembangan atau perubahan yaitu mempunyai fungsi sebagai perbaikan atas system pengukuran kinerja para eksekutif, sebagai kerangka perencanaan strategik dan sebagai basis system terpadu pengelolaan kinerja personel. Permulaannya, *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang hasilnya sangat luar biasa secara berkesinambungan, karena perusahaan itu pada

---

[15] Noer Fadilah Arum dan Noer Fadilah Arum, *"Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja",* Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 2013.

dasarnya sebagai instansi kekayaan perusahaan.[16] Organisasi perusahaan jika ditinjau dari segi internal dan ekternal, prespektif proses bisnis internal serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih berfokus kepada internal organisasi perusahaan, sedangkan prespektif pelanggan dan keuangan lebih berfokus kepada prespektif eksternal perusahaan. Namun jika ditinjau dari segi proses dan orang, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dan perspektif pelanggan lebih focus ke orang, sedangkan prespektif keuangan dan prespektif bisnis internal lebih focus kepada proses.[17]

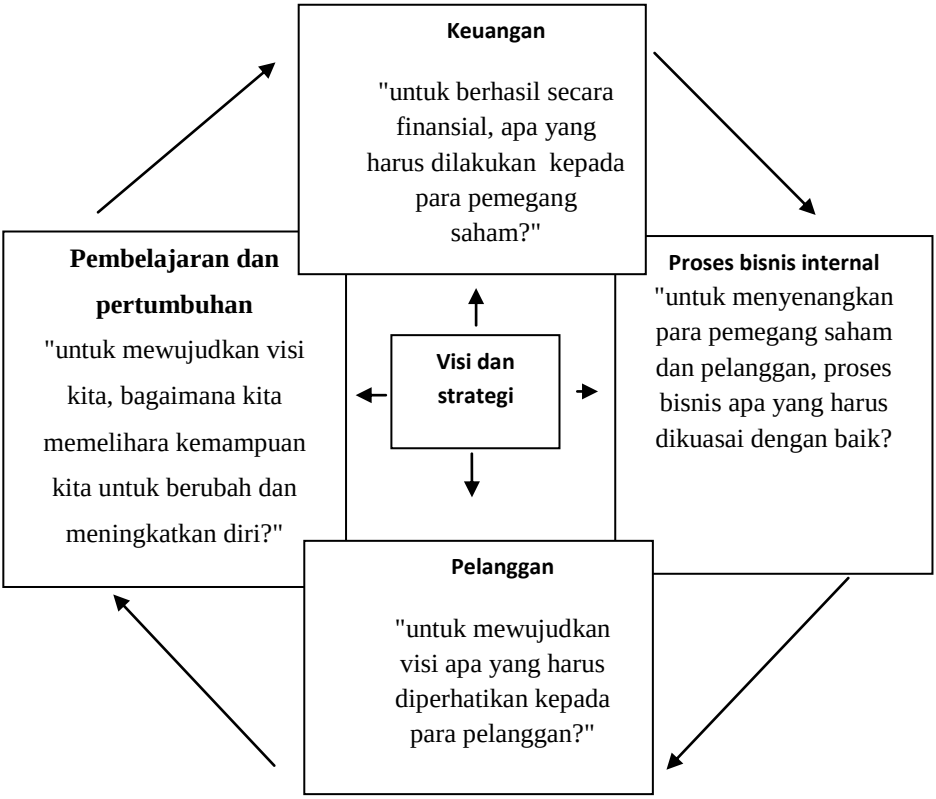
---

[16] Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta:Rajawali Pers, 2012, Ed. Revisi, Cet ke-1, hal 159

[17] Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013, hal.255

Gambar 2.1

Kerangka kerja *Balanced Scorecard*



sumber: Robert S. Kaplan dan David P. *Norton "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*"(2000).

2.1.2.1 Prespektif keuangan

Laporan keuangan merupakan ringkasan dari suatu proses pencatatan, merupakan ringkasan dari transaksi-transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku yang bersangkutan. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasi mampu memberikan kontribusi dalam memberikan laba bagi perusahaan, oleh karena itu laporan keuangan sangat penting karena merupakan produk atau hasil akhir dari suatu proses akutansi. Al-Qur'an menuntun kita untuk melakukan pencatatan yang jujur dan berimbang dalam bentuk laporan keuangan. Allah berfirman dalam surat Al-Baqarah ayat 282:

وَلۡيَكۡتُب بَّيۡنَكُمۡ كَاتِبُۢ بِٱلۡعَدۡلِۚ

Artinya:

Dan hendaklah seorang penulis diantara kalian menuliskannya dengan benar. (Al-Baqarah: 282)

Di dalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, di mana yang pertama adalah semua perspektif

tergantung pada pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi[18]Didalam pengukuran kinerja keuangan ada beberaa hal dari siklus kehidupan bisnis yang tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pengukurannyapun berbeda pula, diantaranya adalah [19]

1. Growth, merupakan tahap awal dalam siklus kehidupan perusahaan dalam menghasilkan potensi pertumbuhan usaha yang terbaik. Disini manajemen perusahaan berusaha untuk membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa baru, menambah kemampuan operasi, mengembangkan infrastruktuf dan jaringan distribusi yang akan

---

[18] Mathius Tranditong dan Erna Rizki Yoland*," Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)",* Jurnal Ilmiah Akuntansi, Vol.2, No.5, Agustus 2011

[19] Roberts S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta:Erlangga, 2000, hal 48.

mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap growth (pertumbuhan) ini, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negative dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini misalnya, dalam tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang ditargetkan.

2. Sustain, merupakan tahap kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengharapkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika hal itu dapat dimungkinkan. Mengembang kan kapasitas produksi dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Dalam tahap ini sasaran keuangan diarahkan pasa besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. Harvest, merupakan tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi sitahaan sebelumnya. Disini, tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru kecuali pengeluaran untuk pememeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan dalam tahap ini adalah memaksimumkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

Dalam perspektif *financial*, *balanced scorecard* diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan. Tujuan keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan. Tujuan keuangan menjadi fokus dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar, perbaikan pada sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan, yaitu:

1. Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.
2. Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
3. Penggunaan aset yang optimal dan strategi informasi.

Adapun rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini dan umum dipakai adalah sebagai berikut :

1. Rasio *Likuiditas*

   Rasio *likuiditas* merupakan suatu indikator mengenai kemampauan perusahaan membayar semua kewajiban fianansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. *Likuidiatas* tidak hanya berkenaan dengan keadaan keseluruhan keuangan perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kemampuannya mengubah aktiva lancar tertentu menjadi uang kas.[20]

---

[20]Wendy Areza Dwi Retnawan, et al, " *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard*

Ditinjau dari likuiditas, maka keadaan perusahaan dapat dibedakan :

a. *Likuid*, perusahaan yang mampu memenuhi seluruh kewajiban keuangan, khususnya kewajiban jangka pendek tepat pada waktunya.
b. *Ilikuid*, perusahaan yang tidak mampu memenuhi kewajiban keuangan, khususnya kewajiban jangka pendeknya.

Dalam rasio ini terdiri dari beberapa jenis, antara lain :

1. *Current Ratio*

   Rasio ini menunjukan sejauh mana aktiva lancar menutupi kewajibankewajiban lancar. Semakin besar perbandingan aktiva lancar dengan utang lancar semakin tinggi kemampuan perusahaan menutupi kewajiban jangka pendeknya. Besar *current ratio* yang ideal belum ada suatu patokan yang pasti, namun standar umum yang digunakan

---

(Studi Kasus Pada PT. United Tracktor, TBK)", Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Vol. 16, No. 03, 2016.

200% atau 2:1 yang berarti nilai aktiva lancar adalah dua kali dari utang lancar atau setiap satu rupiah hutang lancar harus dijamin dengan dua rupiah aktiva lancar.

Rumus untuk mencari Current Ratio sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \text{ X } 100\ \%$$

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 dan melihat efisiensi bagi pihak manajemen bank tersebut. Besarnya ukuran umum yang dipakai adalah 200% atau 2:1 yang berarti dua kali dari total hutang perusahaan dikatakan *solvable* bila rasionya kurang dari 200 %. Ditinjau dari solvabilitas, maka keadaan perusahaan dapat dibedakan :

a. *Solvable*, perusahaan mampu memenuhi semua kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi.

b. *Insolvable*, perusahaan tidak mampu memenuhi semua kewajiban keuangannya apabila perusahaan dilikuidasi.

Dalam rasio ini terdiri dari beberapa jenis, antara lain :

1. Primary Ratio

Primary Ratio merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kemampuan permodalan suatu bank untuk menutupi penurunan assetnya akibat berbagai kerugian yang tidak dapat dihindarkan. Rumus yang digunakan untuk mengetahui *Primary Ratio* adalah sebagai berikut :

$$\textit{Primary Ratio} \quad \frac{\textit{Equity Capital}}{\textit{Total Assets}} \times 100\%$$

3. Rasio *Rentabilitas*

Rentabilitas ratio sering disebut *profitabilitas* usaha. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi usaha dan profitabilitas yang dicapai oleh bank yang bersangkutan. Dalam rasio ini terdiri dari beberapa jenis, antara lain :

A. *Return on Assets (ROA)*

Yaitu rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam memperoleh keuntungan secara keseluruhan. Semakin besar tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut, semakin baik pula posisi bank tersebut dalam penggunaan *asset.*

$$\text{ROA} \quad \frac{\text{Laba Setelah SHU}}{\text{Total Aktiva}} \text{ X } 100\%$$

B. *Return on Equity (ROE)*

Yaitu perbandingan antara laba bersih dengan modal sendiri. ROE ini merupakan indikator yang amat penting untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba bersih yang dikaitkan dengan deviden.

$$ROE = \frac{\text{Laba Setelah SHU}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

Tabel 2.1

Nilai Standar Tingkat Kesehatan Bank Menurut BI

No	Rasio	Nilai Standar BI	Keterangan
1	Rasio *Likuiditas*		
	Current Ratio	175% - 200% 150% - 174% 125% - 149% ≤ 125 %	Sangat baik Baik Cukup baik Kurang baik
2	Rasio Solvabilitas		
	Primary Ratio	> 14,5% 12,6% - 14,5% 10,35% - 12,5% < 10,34%	Sangat baik Baik Cukup baik Kurang baik
3	Rasio *Rentabilitas*		
	ROA	> 2% 1,25% - < 2% 0,5% - < 1,25% < 0,5%	Sangat baik Baik Cukup baik Kurang baik
	ROE	> 12% 10% - < 12% 8% - < 10% <8%	Sangat baik Baik Cukup baik Kurang baik

Sumber: Surat Edaran Bank Indonesia

2.1.2.2 Prespektif pelanggan

Islam telah mengajarkan bila ingin memberikan hasil usaha baik berupa barang maupun pelayanan/jasa hendaknya memberikan yang berkualitas, jangan memberikan yang buruk atau tidak berkualitas kepada orang lain.

Perhatian terhadap konsumen merupakan peran yang penting dalam kegiatan perusahaan. Memberikan pelayanan yang terbaik adalah salah satu cara untuk mewujudkan kepuasan pelanggan dan menjalin kerjasama yang saling menguntungkan secara terus-menerus dan berkelanjutan. Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan, perspektif ini mendefinisikan dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memutuskan untuk bersaing.[21] Saat memilih ukuran untuk masing-masing konsumen dalam *scorecard*, organisasi harus menjawab dua pertanyaan penting yaitu siapa konsumen target kita? Dan apa rencana nilai kita dalam melayani

---

[21]Ahmad Faishol , *" Analisis Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Lamongan)",* Jurnal Penellitian AEkonomi, Volume I No. 1, Februari 2016.

mereka?. Pertanyaan tersebut terdengar cukup sederhana, namun kedua pertanyaan ini memiliki banyak tantangan bagi organisasi. Sebagian besar organisasi akan mengatakan bahwa mereka pada kenyataannya memang memiliki audiens konsumen target, namun tindakan mereka untuk mengungkapkan adanya strategi "semua hal untuk semua konsumen". Guru Strategi Michael Porter menunjukkan bahwa kurangnya focus ini akan menghalangi organisasi dalam membedakan dirinya terhadap pesaing.[22]

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Kelompok ukuran pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan yang terdiri dari lima ukuran yaitu:

a. Pangsa pasar

Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu

[22] Michael E. Porter, "*Strategi And The Internet", Harvard Busines Review,* Maret 2001, hal 62-78.

(dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual).

b. Retensi pelanggan

Cara untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut.Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

c. Akuisisi pelanggan

Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

d. Kepuasan pelanggan

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

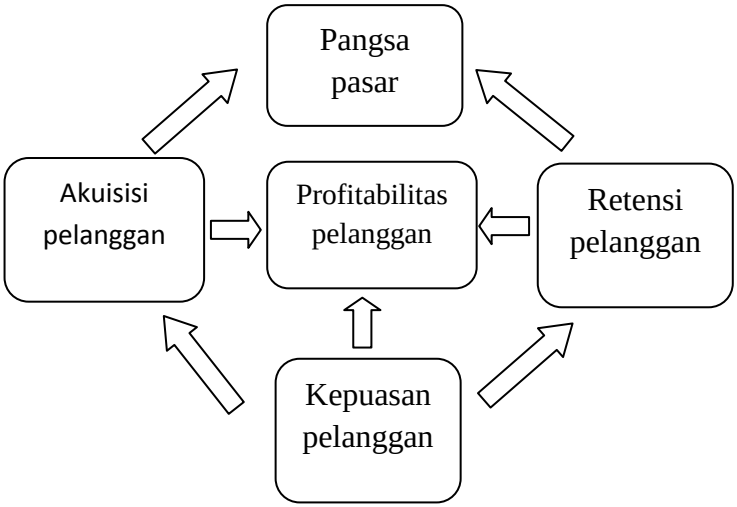
e. Profitabilitas pelanggan

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu

setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut

Gambar 2.2

Perspektif Pelanggan—Ukuran Utama



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton "*Balanced Scorecard*: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" 2000

Para manajer juga harus mengenali apa yang dinilai tinggi oleh para pelanggan segmen sasaran dan memilih proporsi nilai apa yang akan diberikan. Mereka kemudian dapat memilih tujuan dan ukuran dari tiga kelompok atribut,

yang jika memuaskan, memungkinkan perusahaan mempertahankan dan memperluas bisnis dengan pelanggan sasaran. Ketiga kelompok atribut itu adalah:

Atribut produk dan jasa: fungsionalitas, mutu, dan harga

1. Hubungan pelanggan: mutu dari pengalaman membeli dan hubungan pribadi
2. Citra dan reputasi

Dengan menyeleksi tujuan dan ukuran di ketiga kelompok atribut ini, para manajer dapat memfokuskan perusahaan kepada penyampaian proposisi nilai yang istimewa kepada segmen pelanggan sasaran.

2.1.2.3 Prespektif proses bisnis internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu

produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi *customer* dan juga para pemegang saham.[23]

Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:[24]

1. Inovasi

   Proses inovasi menjelaskan, pertama-tama, pentingnya mengidentifikasi karakteristik segmen pasar yang ingin dipuaskan melalui produk dan jasa perusahaan di masa depan, dan kemudian, merancang dan mengembangkan produk dan jasa yang akan memuaskan segmen sasaran. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan perhatian yang cukup besar kepada riset, perancangan, dan proses pengembangan yang menghasilkan produk, jasa, dan pasar baru.

---

[23]Monika Kussetya Ciptani, ” *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan*”, Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol. 2, No. 1, Mei 2000.

[24] Vincent Gaspres, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005, Cet. ke-3, hlm. 59.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsiten, dan tepat waktu.

3. Layanan purna jual

Tahap terakhir nilai rantai internal adalah layanan purna jual. Proses layanan purna jual memungkinkan perusahaan untuk menentukan berbagai aspek penting layanan yang diberikan perusahaan setelah produk atau jasa yang dibeli sampai ke tangan pelanggan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.

2.1.2.4 Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif terakhir pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini menggambarkan upaya perusahaan untuk terus menerus melakukan inovasi. Ukuran perspektif ini adalah tingkat produktivitas karyawan, misalnya tinggi rendahnya pengakuan terhadap prestasi karyawan, tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan kemudahan akses karyawan terhadap informasi yang menunjang pekerjaannya, tingkat retensi atau penolakan karyawan, misalnya diukur dari jumlah turn over staff atau karyawan potensial.[25] Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong

---

[25] Mathius Tandiontong, Erna Rizki Yoland, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung*), Jurnal Akuntansi, Vol.2 No. 5, Agustus,2011.

dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard* yang pertama. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat tiga kategori utama untuk melakukan pengukuran, yaitu:

1. Kapabilitas pekerja

   Dalam melakukan pengukuran terhadap kapabilitas karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga faktor yaitu pengukuran terhadap kepuasan pekerja, pengukuran terhadap retensi pekerja, dan pengukuran terhadap produktivitas pekerja. Unsur-unsur dalam suatu survei kepuasan pekerja dapat meliputi: keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staff, kepuasan keseluruhan dengan perusahaan. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan.

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ada banyak cara untuk mengukur produktivitas pekerja, antara lain melalui gaji yang diperoleh tiap-tiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

2. Kapabilitas sistem informasi

Jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.Pengukuran terhadap kapabilitas sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase

ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggan dan persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi.

3. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses konfirrmasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan, atau jika tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan. Pengukuran terhadap motivasi pekerja dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

a. Ukuran saran yang diberikan dan dilaksanakan

Dapat diukur melalui banyaknya jumlah saran yang diberikan perpekerja.Ukuran ini mengukur partisipasi 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 juga mengkomunikasikan kepada tenaga kerja bahwa saran-saran mereka dihargai dan benar-benar diperhatikan.

b. Ukuran peningkatan

Beberapa contoh dari ukuran peningkatan ini adalah penyerahan produk yang terlambat, jumlah barang yang rusak, dan sisa-sisa produksi.

c. Ukuran keselarasan perorangan dan perusahaan.

Proses pemaparan *scorecard* ini mempunyai dua tujuan utama, yaitu: tujuan setiap pekerja dan sub-unit perusahaan, sistem imbalan, dan penghargaan selaras dengan usaha pencapaian tujuan bisnis dan pengukuran kinerja berdasarkan tim.

d. Ukuran kerja tim

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikembangkan enam ukuran pembentukan dan kinerja tim:

e. Survei internal kerjasama tim: survei terhadap para pekerja untuk menentukan apakah setiap unit bisnis satu sama lain saling mendukung dan menciptakan peluang.

1. Tingkat pembagian keuntungan (*gain-sharing*): mengukur sejauh mana perusahaan membina hubungan berdasarkan tim dengan unit bisnis, perusahaan, atau pelanggan lain.
2. Jumlah pekerjaan terpadu: jumlah proyek yang melibatkan partisipasi lebih dari satu unit bisnis di dalamnya.
3. Pemanfaatan pengendalian kerugian: persentase kebijakan baru yang dikonsultasikan kepada unit pengendalian kerugian.
4. Persentase program bisnis yang dikembangkan oleh tim: proporsi unit bisnis yang mengembangkan program dengan bantuan sumber

dayasumber daya pendukung kantor pusat.

5. Persentase tim yang berbagi insentif: jumlah tim yang para anggotanya memiliki tujuan yang sama dan saling berbagi insentif.

2.1.2.5 Keunggulan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard memiliki keunggulan dalam sistem perencanaan strategi diantaranya adalah:[26]

a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : customer, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

---

[26]Noer Fadilah Arum dan Noer Fadilah Arum, *"Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Dalam Pengukuran Kinerja",* Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 2013.

b) Koheran

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat *(causal relationship)*. Setiap perspektif (Keuangan, costumer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya, sebagai contoh pertumbuhan *Return on Investmen (ROI)* ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer. Pelayanan kepada customer bisa ditingkatkan karena perusahaan menerapkan teknologi informasi yang tepat guna. dan keberhasilan penerapan teknologi informasi didukung oleh kompetensi dan komitmen dari karyawan.

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard personal staff* dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

d) Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya kenyakinan bahwa '*if we can measure it, we can manage it, if we can manage it, we can achieve it'.* Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis/ intern serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

2.1.3 Baitul Mal Wattamwil

Baitul Mal Wattamwil (BMT) dalam hukum Islam dapat bersumber pada pengaturan terhadap konteks hukum bisnis dalam Islam. Konsep Baitul Mal lebih bersifat umum dan tidak secara khusus ditegaskan di dalam Al-Qur'an dan hadist, tetapi Al-Qur'an dan hadist mengatur perbuatan-perbuatan yang berkaitan dengan harta benda yang digunakan (dinafkahkan) susuai tuntunan agama. Dalam prakteknya Baitul Mal Wattamwil melarang adanya praktek riba. Larangan adanya praktik riba dijelaskan dalam hadist riwayat muslim di bawah ini:

لَعَنَ رَسُولُ اللَّهِ -صلى الله عليه وسلم- آكِلَ الرِّبَا وَمُوكِلَهُ وَكَاتِبَهُ وَشَاهِدَيْهِ وَقَالَ هُمْ سَوَاءٌ

Artinya :

> "Rasulullah *shallallahu 'alaihi wa sallam* melaknat pemakan riba (rentenir), orang yang menyerahkan riba (nasabah), pencatat riba (sekretaris) dan dua orang saksinya." Beliau mengatakan, "Mereka semua itu sama."(HR. Muslim no. 1598)

Maksud perkataan "*mereka semua itu sama*", Syaikh Shafiyurraahman Al Mubarakfury mengatakan, "Yaitu sama dalam dosa atau sama dalam beramal dengan yang haram. Walaupun mungkin bisa berbeda dosa mereka atau masing-masing dari mereka dari yang lainnya." (*Minnatul Mun'im fi Syarhi Shohihil Muslim*, 3/64)

Baitul Maal wat Tamwil adalah lembaga keuangan dengan konsep syariah yang lahir sebagai pilihan yang menggabungkan konsep *maal* dan *tamwil* dalam satu kegiatan lembaga. Konsep *maal* lahir dan menjadi bagian dari kehidupan masyarakat muslim dalam hal menghimpun dan menyalurkan dana untuk zakat, infak dan shadaqah (ZIS) secara produktif. Sedangkan konsep *tamwil* lahir untuk kegiatan bisnis produktif yang murni untuk mendapatkan keuntungan dengan sektor masyarakat

menengah ke bawah (mikro). Kehadiran BMT untuk menyerap aspirasi masyarakat muslim di tengah kegelisahan kegiatan ekonomi dengan prinsip riba, sekaligus sebagai *supporting funding* untuk mengembangkan kegiatan pemberdayaan usaha kecil dan menengah. Kehadiran lembaga keuangan mikro syariah yang bernama *Baitul Maal wa Tamwil* (BMT) dirasakan telah membawa manfaat finansil bagi masyarakat, terutama masyarakat kecil yang menolak riba, karena berorientasi pada ekonomi kerakyatan. Kehadiran BMT di satu sisi menjalankan misi ekonomi syariah dan di sisi lain mengemban tugas ekonomi kerakyatan dengan meningkatkan ekonomi mikro, itulah sebabnya perkembangan BMT sangat pesat di tengah perkembangan lembaga keuangan mkro konvensional lainnya. [27]

Dalam beberpa tahun terkahir ini BMT mulai populer di perbincangkan oleh para ahli ekonomi terutama dalam kajian ekonomi Islam. Sejak krisis ekonomi yang terjadi di Indonesia tahun 1997, BMT telah mulai tumbuh menjadi alternatif pemulihan

---

[27] Novita Dewi Masyitoh, *Analisis Normatif Undang-Undang No.1 Tahun 2013 Tentang Lembaga Keuangan Mikro (LKM) Atas Status Badan Hukum Dan Pengawasan Baitul Mal Wat Tamwil (BMT)*, Jurnal Ekonomi, Vol. 5, No 2, Oktober 2014.

kondisi perekonomian di Indonesia. Keberadaan BMT ini memang sangat cocok sebagai pelopor dalam pembelajaran dan pengembangan sistem ekonomi Islam kepada masyarakat.[28]Bmt sebagai lembaga keuangan mikro yang beroperasi dengan prinsip-prinsip syari'ah dalam hal ini harus menyiapkan dirinya agar mampu bertahan dan berkembang ditengah masyarakat dan ditengah persaingan lembaga keuangan lainnya. Untuk itu efisiensi pengelolaan menjadi hal yang diperlukan demi keberlangsungan usaha BMT di masa mendatang.[29] Kondisi dan tingkat pertumbuhan ekonomi memungkinkan perkembangan lembaga–lembaga keuangan syari'ah. Saat ini tercatat ada 4.500 BMT yang tersebar di seluruh Indonesia . Dari 4.500 BMT, terdapat 360 BMT yang berlokasi di Jawa Tengah dan 182 BMT diantaranya terdaftar sebagai anggota Puskopyah BMT Jateng.[30]

---

[28] Jaka Sriyana, Fitri Raya, *Peran BMT Dalam Mengatasi Kemiskinan Di Kabupaten Bantul, Jurna*l, Jurnal Ekonomi, Vol. 7, No.1, Juni 2013.

[29] Widaryanti, *Analisis Kinerja Keuangan dan Pengelolaan Internal BMT (Studi Kasus BMT-BMT Di Kota Semarang),* Semarang,2014.

[30] Puskopsyah BMT Jateng http://www.puskopsyahbmtjateng.com/anggota

2.1.3.1 Perkembangan dan pertumbuhan BMT di Indonesia

BMT membuka kerjasama dengan lembaga pemberi pinjaman dan peminjam bisnis skala kecil dengan berpegang pada prinsip dasar tata ekonomi dalam agama Islam yakni saling rela, percaya dan tanggung jawab, terutama sistem bagi hasilnya. BMT terus berkembang. BMT akan terus berproses dan berupaya mencari trobosan baru untuk memajukan perekonomian masyarakat, karena masalah muammalat memang berkembang dari waktu ke waktu. BMT begitu marak belakangan ini seiring dengan upaya umat untuk kembali berekonomi sesuai syariah dan berkontribusi menanggulangi krisis ekonomi yang melanda Indonesia sejak tahun 1997. Karena prinsip penentuan suka rela yang tak memberatkan, kehadiran BMT menjadi angin segar bagi para nasabahnya. Itu terlihat dari operasinya yang semula hanya terbatas di lingkungannya, kemudian menyebar ke daerah lainnya. Dari semua ini, jumlah BMT pada tahun 2016 ditaksir sekitar 4500 BMT yang tersebar di Indonesia, dan tidak menutup kemungkinan

pertumbuhan BMT pun akan semakin meningkat seiring bertambahnya kepercayaan masyarakat.[31]

2.1.3.2 Tujuan BMT

Didirikannya BMT dengan tujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya. Pengertian tersebut dapat dipahami bahwa BMT berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan anggota dan masyarakat. Anggota harus diberdayakan supaya dapat mandiri. Dengan sendirinya, tidak dapat dibenarkan jika para anggota dan masyarakat menjadi sangat tergantung kepada BMT. Dengan menjadi anggota BMT, masyarakat dapat meningkatkan taraf hidup melalui peningkatan usahanya.

Pemberian modal pinjaman sedapat mungkin dapat memandirikan ekonomi para peminjam. Oleh sebab itu, perlu dilakukan pendampingan. Dalam pelemparan pembiayaan, BMT harus dapat menciptakan suasana

---

[31]Muhammad Ridwan.*Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil (BMT).* Yogyakarta: UII Press Yogyakarta. . 2005, hal 25

keterbukaan, sehingga dapat mendeteksi berbagai kemungkinan yang timbul pada pembiayaan. Untuk mempermudah pendampingan, pendekatan pola kelompok menjadi sangat penting. Anggota dikelompokkan berdasarkan usaha sejenis atau kedekatan tempat tinggal, sehingga BMT dapat dengan mudah melakukan pendampingan.

2.1.3.3 Karakteristik BMT

Dalam perkembangannya, karena BMT merupakan gabungan dari dua kegiatan yang berbeda sifatnya yaitu laba dan nirlaba (social) dalam suatu lembaga, maka ada 3 jenis kegiatan usaha yang dijalankan oleh BMT yaitu:

1. Jasa Keuangan

   Kegiatan jasa keuangan yang dikembangkan oleh BMT berupa:

   a. Penghimpunan dana

      Penghimpunan dana oleh BMT diperoleh melalui simpanan yaitu dana yang dipercayakan oleh nasabah kepada BMT untuk disalurkan ke sektor produksi dalam bentuk pembiayaan. Simpanan ini dapat berbentuk tabungan

wadi'ah, simpanan mudhorobah jangka pendek dan jangka panjang.

b. Penyaluran dana

Penyaluran dana BMT kepada nasabah terdiri atas dua jenis yaitu pembiayaan dengan sistem bagi hasil dan jual beli dengan pembayaran ditangguhkan. Pembiayaan merupakan penyaluran dana BMT kepada pihak ketiga berdasarkan kesepakatan antara kedua pihak dengan jangka waktu tertentu dan nisbah bagi hasil yang telah ditentukan. Pembiayaan ini bisa berbentuk pembiayaan musyarakah dan mudharabah. Sedangkan penyaluran dana dalam bentuk jual beli dengan pembayaran ditangguhkan berupa pembayaran secara angsuran, murabahah dan pembayaran dilakukan diakhir perjanjian.

2. *Sector Riil*

Pada dasarnya, kegiatan *sector riil* merupakan bentuk penyaluran dana BMT. Namun penyaluran dana pada *sector rill*

bersifat permanen atau jangka panjang dan terdapat unsur kepemilikan di dalamnya. Penyaluran dana ini disebut investasi atau penyertaan, investasi dilakukan BMT dapat dengan mendirikan usaha baru atau masuk ke dalam usaha yang sudah ada dengan cara memberi saham.

3. Sosial (zakat, infak, sadaqah)

Kegiatan pada sektor ini adalah zakat, infak, dan sadaqah. Sektor ini merupakan salah satu kekuatan BMT karena juga berperandalam pembinaan agama bagi para nasabah sektor jasa keuangan BMT. Dengan demikian pemberdayaan yang dilakukan BMT tidak terbatas pada sisi ekonomi, tetapi juga dalam hal agama.[32]

2.2 Penelitian terdahulu

Tabel 2.2
Ringkasan penelitian terdahulu

No	Peneliti	Judul penelitian	Hasil
1	Maya Sari dan Tika	Analisis Balanced Scorecard sebagai	Berdasarkan hasil perhitungan

[32] Heri Prasetiono, *Analisa Rasio Keuangan Sebagai Alat Penilaian Kinerja Keuangan Pada BMT Maslahah Mursalah LIL Ummah (MMU)* Sidogiri, Skripsi, 2008.

	Arwinda	alat pengukuran kinerja perusahaan PT. Jamsostek cabang Belawan. (Jurnal Riset Akutansi dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara)	balanced scorecard maka dapat diketahuikinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kategori BBB dankinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja Sangat baik. Perspektif financial memiliki kinerja kurang baik dengan kategori BB.Hal ini berarti perusahaan belum dapat mencapai kinerja financial yang optimal.Perspektif customer memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berartiperusahaan sudah dapat mengoptimalkan kinerja customer dengan

			melakukanperbaikan-perbaikan pada strategi pemasaran. Perspektif proses internal memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan sudah mengoptimalkan proses internal. Perspektif pembelajaran memiliki kinerja sangat baik dengan kategori A berarti perusahaan memiliki pembelajaran dan pertumbuhan yang sudah sangat baik.
2	Siska Andriani	Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada PT. Unilever Indonesia TBK. (Penelitian Individual Fakultas Ekonomi Universitas	Perspektif keuangan periode 2004-2008 Rasio *likuditas* keuangan terjadi penurunan dari tahun ke tahun, ini disebabkan hutang lancar perusahaan yang dari tahun ke tahun meningkat.

		Gunadarma)	Rasio leverage, kinerja perusahaan tidaklah terlalu baik karena *debt ratio* dan *total debt to equity ratio* dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Rasio profitabilitas, kinerja perusahaan dikatakan baik karena g*ross profit margin, net profit margin, ROE, ROI* dari tahun ke tahun meningkat ini berarti kinerja perusahaan belumlah stabil dikarenakan keuntungan kotor penjualan bersih kadang meningkat kadang juga menurun.Perspektif pelanggan, 49,2% responden dari 100 responden yang mengembalikan kuesionernya

			menyatakan puas. 31,2% responden merasa cukup puas, 16% responden merasa sangat puas, 2,1% responden merasa tidak puas dan 1,5% responden merasa sangat tidak puas. Perspektif proses bisnis internal, 50% responden dari 30 responden yang mengembalikan kuesenernya menyatakan setuju, 28,1% karyawan menyatakan cukup setuju, dan 21,9% karyawan menyatakan sangat setuju terhadap pengembangan sumber daya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatan lingkungan kerja, Perspektif pertumbuhan dan

			pembelajaran, 41,2% responden dari 30 responden yang mengembalikan kuesenernya menyatakan setuju, 37,6% karyawan menyatakan cukup setuju, 18,7% karyawan menyatakan sangat setuju dan 2,5% karyawan menyatakan tidak setuju terhadap kemampuan karyawan, motivasi karyawan dalam bekerja dan kompensasi perusahaan kepada karyawan.
3	Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi	Penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada Bank Utama. (Jurnal Akutansi Universitas Udayana)	Hasil dari penelitian ini menunjukkan ketrkaitan antara 4 prespektif *Balanced Scorecard,* Jika kinerja pada perspektif pembelajaran dan

			pertumbuhan sudah dapat di laksanakan dengan baik, maka akan berdampak pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal yang efisien, dilengkapi dengan kemampuan personel yang handal dalam melaksanakan tugasnya, akan memicu keberhasilan kinerja perspektif proses bisnis internal lalu perspektif pelanggan dan sebagai puncaknya adalah keberhasilan kinerja keuangan.
4	Wayan Adhitya Nugroho	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep	Hasil dari penelitian ini adalah Pengukuran kinerja

		Balanced Scorecard (studi Kasus PT. Wijaya Karya). (Skripsi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta)	menggunakan Balanced scorecad menunjukkan pada hasil pengukuran yang memuaskan. Tingkat produktivitas setiap bagian tergolong baik, kecuali pada bagian industri lainnya dan perdagangan. Perbaikan secara cepat dan menyeluruh perlu dilakukan agar penurunan kinerja pada bagian ini tidak terus terjadi. Perencanaan strategis yang telah dibuat dijalakan secara maksimal agar kinerja perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Sumber: Penelitian terdahulu

Perbedaan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh keempat peneliti terd sama. Penelitian yang dilakukan Maya Sari dan Tika

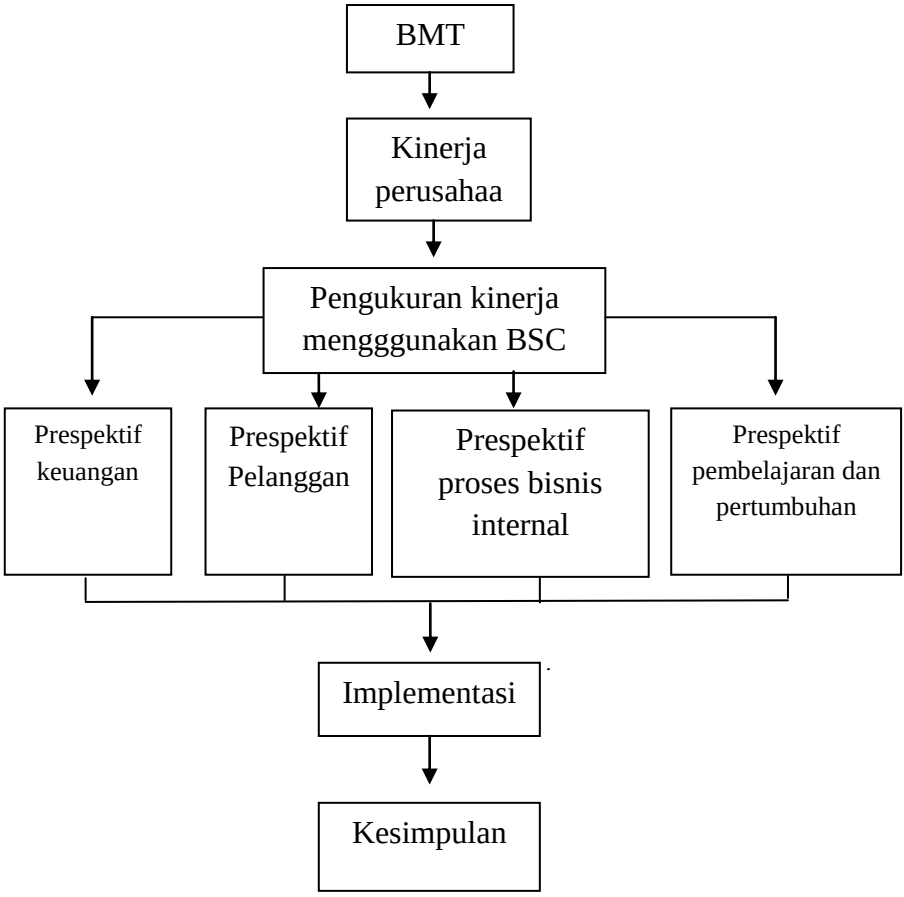
Arwinda menghitung ROE, ROA NPM dan DAR, dalam rasio keuangannya, penelitian yang dilakukan Siska Andriani menghitung rasio likuiditas, aktivitas dan leverage dalam rasio keuangannya. Penelitian yang dilakukan Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi menghitung ROA, CAR, LDR dan NPL dalam rasio keuangannya. dan penelitian yang dilakukan oleh Wayan Adhitya Nugroho menghitung rasio *likuiditas, leverage, profit margin, profitabilitas dan rasio aktifitas*. Dalam aspek keuangan rasio yang diteliti berbeda dengan penulis karena penulis menghitung rasio *likuiditas, solvabilitas dan Rentabilitas*.

2.3 Kerangka berfikir

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar di bawah ini Kerangka berfikir merupakan alur berfikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kerangka berfikir sebagai berikut:

Gambar 2.4

Kerangka Berfikir



Sumber: Dikembangkan dari Kaplan dan Norton (2000