

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH
(BMT) BINA INSAN MANDIRI
GONDANGREJO**



Skripsi

Oleh :

NURUL UMAM NURWAFI CHAMDAN

NIM: K7406116

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2010**

**PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD*
SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA
LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH
(BMT) BINA INSAN MANDIRI
GONDANGREJO**



Oleh:

NURUL UMAM NURWAFI CHAMDAN

NIM: K7406116

Skripsi

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi sebagian persyaratan mendapatkan

Gelar Sarjana Pendidikan Bidang Keahlian Khusus Akuntansi

Program Studi Pendidikan Ekonomi

Jurusan Pendidikan Ilmu Sosial

**FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA**

2010

HALAMAN PERSETUJUAN

Skripsi ini telah disetujui untuk dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Persetujuan Pembimbing

Pembimbing I

Pembimbing II

(Prof. Dr. Sigit Santoso, M.Pd)
NIP. 19500930 197603 1 001

(Dra. Sri Witurachmi, M.M)
NIP. 19540614 198103 2 001

HALAMAN REVISI

Skripsi ini telah direvisi sesuai dengan arahan dari Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Tim Penguji Skripsi

Ketua	: Drs. Sudiyanto, M.Pd	1. _____
Sekretaris	: Muhtar, S.Pd, M.Si	2. _____
Anggota	: Prof. Dr. Sigit Santoso, M.Pd	3. _____
Anggota	: Dra. Sri Witurachmi, M.M	4. _____

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji Skripsi Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan Universitas Sebelas Maret Surakarta dan diterima untuk memenuhi persyaratan mendapatkan gelar Sarjana Pendidikan.

Pada hari :

Tanggal :

Tim Penguji Skripsi

Ketua : Drs. Sudiyanto, M.Pd 1. _____

Sekretaris : Muhtar, S.Pd, M.Si 2. _____

Anggota : Prof. Dr. Sigit Santoso, M.Pd 3. _____

Anggota : Dra. Sri Witurachmi, M.M 4. _____

Disahkan oleh

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Sebelas Maret

Dekan,

Prof. Dr. H.M. Furqon Hidayatullah, M. Pd

NIP. 131 658 563

ABSTRAK

NURUL UMAM NURWAFI CHAMDAN, PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH (BMT) BINA INSAN MANDIRI GONDANGREJO. Skripsi, Surakarta: Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Sebelas Maret, Juli 2010.

Tujuan penelitian ini adalah untuk: mengetahui kinerja BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo pada tahun 2009 dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penilaian kinerja perusahaan melalui empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif. Strategi yang digunakan adalah strategi tunggal terpancang, bila ditinjau dari aspek yang diteliti, penelitian ini merupakan study kasus (*case study*). Dalam penelitian ini penentuan sampel dilakukan dengan cara *snowball sampling*. Sumber data yang digunakan adalah informan, dokumen dan arsip. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Validitas data dengan triangulasi sumber. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis model interaktif.

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa: (1) Hasil pengukuran kinerja BMT Bina Insan Mandiri pada perspektif keuangan memberikan indikator nilai sebesar 0,5. Hal ini berarti bahwa BMT Bina Insan Mandiri menunjukkan kinerja yang cukup ditinjau dari perspektif keuangan. Perinciannya kenaikan asset mendapat 1, peningkatan keuntungan mendapat skor 1, optimalisasi asset mendapat skor 0 dan penyaluran pembiayaan mendapat 1. (2) Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan memberikan indikator nilai 0,5. Hal ini berarti bahwa perspektif pelanggan pada BMT Bina Insan Mandiri menunjukkan kinerja yang cukup. Perinciannya untuk retensi pelanggan mendapat skor 0, akuisisi pelanggan mendapat 0, kepuasan pelanggan mendapat skor 1 dan untuk profitabilitas mendapat skor 1. (3) Hasil pengukuran kinerja perspektif proses bisnis internal memberi indikator nilai 1. Hal ini berarti bahwa perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik. Dengan perincian bahwa semua ukuran mendapat skor 1, yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. (4) Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberi indikator nilai 0,75. Hal ini berarti bahwa BMT Bina Insan Mandiri menunjukkan kinerja baik ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan perincian skor 1 untuk retensi karyawan, produktivitas karyawan dan absensi karyawan. Untuk pelatihan karyawan mendapat skor 0. (5) Berdasarkan hasil penilaian kinerja BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 diperoleh hasil kinerja keseluruhan baik dengan nilai 0,67.

MOTTO

Hidup akan lebih bermakna dan kita akan lebih berguna bila kita mempunyai tujuan hidup.

Maka sesungguhnya setiap kesulitan itu ada kemudahan (*Q.S Al-Insyirah: 6*)

Kegagalan hari ini bukanlah berarti kegagalan yang akan kita hadapi esok hari
Kemenangan hari ini bukanlah berarti kemenangan abadi yang selamanya
Maka jangan takut akan kegagalan karena kegagalan adalah buah dari kesuksesan
Dan jangan bangga dengan keberhasilan karena esok hari kita bisa terpuruk
(Penulis)

No action, nothing happen.
(Prof. DR. Siswandari, M.Stats)

PERSEMBAHAN

Karya ini penulis persembahkan untuk:

1. Ibu dan Bapak tercinta, terima kasih untuk semua doa, cinta, dan pengorbanan yang tanpa ujung.
2. Adikku Isnaini, Salisyatun, Nasrul Imam dan keponakan semuanya terima kasih untuk kasih sayang dan pengorbananmu.
3. Teman-teman seperjuangan Akuntansi 2006, terima kasih atas semangat dan motivasinya.
4. Ani yang telah memberikan motivasi dan semangat.
5. Almamater

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Pendidikan. Berkat bantuan dari berbagai pihak, kesulitan dalam penyusunan skripsi ini dapat teratasi. Untuk itu segala bentuk bantuannya, disampaikan terima kasih dan penghargaan yang sangat tulus diberikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H.M. Furqon Hidayatullah, M.Pd selaku dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UNS Surakarta, yang telah memberikan ijin penelitian.
2. Bapak Drs. Saiful Bachri, M.Pd, selaku Ketua Jurusan P.IPS Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UNS Surakarta.
3. Bapak Drs. Sutaryadi, M.Pd, selaku Ketua Program Studi Ekonom, Jurusan P. IPS Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UNS Surakarta, yang telah memberikan ijin penelitian.
4. Bapak Drs. Wahyu Adi, M.Pd., selaku Ketua BKK Akuntansi, Jurusan P.IPS Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan UNS Surakarta, yang telah memberikan ijin penelitian.
5. Bapak Prof. Dr. Sigit Santoso, M.Pd selaku Pembimbing I yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi sehingga memperlancar penyusunan skripsi ini.
6. Ibu Dra. Sri Witurachmi, M.M, selaku Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, pengarahan, dan motivasi sehingga memperlancar penyusunan skripsi ini.
7. Bapak Mulyoto selaku Kepala Manajer BMT Bina Insan Mandiri yang telah memberikan ijin untuk melaksanakan penelitian dan membantu dalam penelitian.

8. Bapak Purnomo selaku marketing Funding BMT Bina Insan Mandiri yang telah membantu pelaksanaan penelitian, membimbing, dan mengarahkan selama penelitian.
9. Seluruh karyawan KJKS (BMT) Bina Insan Mandiri yang telah membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian.
10. Bapak dan atau Ibu dosen penguji yang telah melakukan perannya sebagai penguji terhadap penulis dalam penyusunan skripsi ini.
11. Bapak dan Ibu Dosen yang telah mendidik, membimbing, dan memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis.
12. Keluargaku (Ibu, Bapak, Simbah, Pakde, Bude, Paklik, Bulik dan adik-adikku semuanya) yang selalu memberi doa dan dukungan yang tak ternilai dalam proses penulisan skripsi ini.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa karya ini belum mendekati sempurna, untuk itu penulis mohon maaf atas kekurangan yang terkandung dalam skripsi ini. Demi kesempurnaan skripsi ini, penulis mengharap kritik dan saran yang membangun agar tercipta karya yang sempurna.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan di kemudian hari.

Surakarta, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGAJUAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
HALAMAN ABSTRAK	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I.PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II. LANDASAN TEORI.....	7
A. Tinjauan Pustaka	7
1. Kinerja dan Penilaian Kinerja	7
2. Pengertian Visi, Misi dan Strategi	9
3. Pengertian Balanced Scorecard	14
4. Konsep Balanced Scorecard	15
5. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan ..	17
6. Keunggulan Balanced Scorecard	27
B. Penelitian yang Relevan	29
C. Kerangka Berpikir	32

BAB III METODOLOGI	34
A. Tempat dan Waktu Penelitian	34
B. Bentuk dan Strategi Penelitian	35
C. Sumber Data	36
D. Teknik Sampling	36
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Validitas Data	38
G. Analisis Data	38
H. Prosedur Penelitian	39
BAB IV HASIL PENELITIAN	41
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	41
1. Sejarah Singkat BMT Bina Insan Mandiri	41
2. Struktur Organisasi BMT Bina Insan Mandiri	42
3. Produk-produk BMT Bina Insan Mandiri	47
4. Wilayah Pemasaran	49
5. Deskripsi Sumber Informan	49
B. Deskripsi Hasil Penelitian	50
1. Tujuan, Visi dan Misi BMT Bina Insan Mandiri	50
2. Kondisi Obyektif BMT Bina Insan Mandiri	52
3. Rencana Strategis BMT Bina Insan Mandiri	54
4. Pengukuran Kinerja BMT Bina Insan Mandiri	55
C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori ...	56
1. Menterjemahkan Visi, Misi, dan Strategi ke dalam <i>Balanced Scorecard</i>	56
2. Kriteria Keseimbangan <i>Balanced Scorecard</i> pada BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo	58
3. Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan BMT Bina Insan Mandiri Berdasarkan Kriteria Keseimbangan <i>Balanced Scorecard</i>	70

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN	72
A. Simpulan	72
B. Implikasi	73
C. Saran	73
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar no.		Halaman
Gambar 1.	Model Pengukuran Kinerja	8
Gambar 2.	Hubungan Sebab-Akibat antara empat perspektif	16
Gambar 3.	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional	18
Gambar 4.	Perspektif pelanggan- Ukuran Utama	23
Gambar 5.	Kerangka Berfikir Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	33
Gambar 6.	Analisis Model Interaksi menurut Milles dan Huberman	39
Gambar 7.	Struktur Organisasi BMT Bina Insan Mandiri	42
Gambar 8.	Hubungan Sebab-Akibat Rencana Strategis pada BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo	57

DAFTAR TABEL

Tabel no.		Halaman
Tabel 1.	Jadwal Penelitian	34
Tabel 2.	Kriteria Keseimbangan <i>Balanced Scorecard</i> BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo	58
Tabel 3.	Rentang Penilaian Kinerja	59
Tabel 4.	Pertumbuhan Asset BMT Bina Insan Mandiri	60
Tabel 5.	Peningkatan Keuntungan (SHU) BMT Bina Insan Mandiri	60
Tabel 6.	Return On Asset Ratio BMT Bina Insan Mandiri	61
Tabel 7.	Peningkatan Penyaluran pembiayaan BMT Bina Insan Mandiri	62
Tabel 8.	Tingkat Retensi Pelanggan BMT Bina Insan Mandiri ..	63
Tabel 9.	Akuisisi Pelanggan BMT Bina Insan Mandiri	64
Tabel 10.	Profitabilitas Pelanggan BMT Bina Insan Mandiri	65
Tabel 11.	Retensi Karyawan BMT Bina Insan Mandiri	68
Tabel 12.	Produktifitas Karyawan BMT Bina Insan Mandiri	69
Tabel 13.	Penilaian Kinerja BMT Bina Insan Mandiri secara Keseluruhan	70
Tabel 14.	Ringkasan Penilaian Kinerja BMT Bina Insan Mandiri dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	71

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran no.		Halaman
Lampiran 1.	Kisi-kisi Penelitian	77
Lampiran 2.	Daftar Pertanyaan	78
Lampiran 3.	Fieldnote 1	79
Lampiran 4.	Fieldnote 2	82
Lampiran 5.	Fieldnote 3	84
Lampiran 6.	Neraca BMT Bina Insan Mandiri	85
Lampiran 7.	Laporan Laba Rugi BMT Bina Insan Mandiri	87
Lampiran 8.	Rencana Kerja BMT Bina Insan Mandiri	89
Lampiran 9.	Rencana Neraca BMT Bina Insan Mandiri Tahun 2009	92
Lampiran 10.	Rencana Laporan Laba Rugi BMT Bina Insan Mandiri Tahun 2009	93
Lampiran 11.	Foto-foto penelitian	94

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam perkembangan era globalisasi saat ini persaingan bisnis meningkat sangat tajam. Banyak peluang bisnis muncul dari berbagai sektor, termasuk sektor jasa yang dapat memperluas kesempatan kerja. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk lebih meningkatkan kinerjanya dalam persaingan bisnis yang sangat ketat ini dengan perbaikan kinerjanya. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan / nasabah yang merupakan fokus

penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Selama ini pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah pengukuran tradisional, yang hanya menitik beratkan pada ukuran keuangan. Ukuran keuangan saja tidak dapat memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena bersifat perkiraan dan cenderung suatu hal yang sudah terjadi. Pengukuran keuangan dari aspek keuangan mudah dimanipulasi sesuai dengan kepentingan manajemen sehingga hasil pengukuran kinerja tradisional semacam ini kurang tepat jika diterapkan dalam sebuah Lembaga Keuangan Syariah, karena tujuan utama Lembaga Keuangan Syariah adalah memberikan pelayanan jasa kepada nasabah atau masyarakat berupa pembiayaan untuk modal usaha bagi nasabah yang ingin membuat suatu usaha. Selain itu tujuan lembaga ini adalah menyalurkan dana-dana zakat, infak, shodaqoh dan sosial lainnya kepada yang membutuhkan. Selain itu dengan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan faktor keuangan saja mengakibatkan banyaknya sumber daya manusia yang potensial yang berada dalam Lembaga Keuangan Syariah tersebut tidak dapat di ukur.

Untuk mengatasi keterbatasan kinerja tradisional, Robert S. Kaplan dari Havard Business School dan David P. Norton yang merupakan Presiden *Renaissance Solution, Inc.*, mengemukakan sistem pengukuran kinerja baru yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* menerjemahkan visi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun dalam empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000 : 22). Dengan keempat perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* diharapkan dari kegiatan karyawan dari tingkat atas sampai dengan tingkat bawah mengetahui apa misi dan strategi perusahaannya. Karena *Balanced Scorecard* bukan sebagai pengendali tetapi lebih sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

Setiap organisasi dalam hal ini Lembaga Keuangan Syariah Bina Insan Mandiri sangat memerlukan metode pengukuran kinerja yang dapat mendefinisikan faktor-faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kinerja

perusahaan di masa mendatang, sehingga dapat ditingkatkan kinerjanya. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memungkinkan Lembaga Keuangan Syariah Bina Insan Mandiri untuk melakukan pengukuran kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, operasional dan administrasi saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan sehingga metode yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi agar mampu mencakup semua aspek penting yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Balanced Scorecard merupakan seperangkat ukuran yang memberikan pandangan yang menyeluruh mengenai bisnis kepada para manajerial secara cepat dalam lingkungan yang kompleks untuk sukses dalam persaingan. Metode ini dapat menterjemahkan misi dan strategi kedalam set penaksiran kinerja secara menyeluruh yang akan dapat menghasilkan kerangka kerja untuk strategi penaksiran dan sistem manajemen. *Balanced Scorecard* sebagai suatu alternatif dalam mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor keuangan juga faktor non keuangan. Dengan empat perspektif yaitu ; *financial, customer, bisnis internal, learning and growth* diharapkan dapat memberikan penilaian yang komprehensif kepada manajemen (Miharni. S, 2001 :1).

Ditinjau dari sistem manajemen strategik, *Balanced Scorecard* dapat dikatakan sebagai intinya. Perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis tidak hanya berorientasi pada masa yang akan datang tetapi juga harus bisa mengantisipasi perubahan dalam jangka pendek dan menengah secara holistik. Oleh karena itu, memahami langkah-langkah manajemen strategik diperlukan untuk dapat menciptakan perencanaan yang matang untuk masa depan perusahaan. Dalam bukunya Mulyadi (2007: 3) menyatakan, “*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*)”.

BMT Bina Insan Mandiri (BIM) merupakan lembaga keuangan mikro syariah dibawah pembinaan Dinas Perindag Koperasi dan UMKM Kabupaten

Karanganyar. Lembaga ini bergerak dalam sektor jasa keuangan syariah, meliputi pengelolaan Baitul Maal yakni menerima dan menyalurkan dana-dana ZIS dan dana sosial lainnya. Adapun usaha pokok BMT Bina Insan Mandiri (BIM) adalah pengelolaan Baitul Tamwil yakni pengelolaan dana-dana simpanan dan investasi anggota serta menyalurkan pembiayaan berdasarkan pola dan prinsip syariah Islam.

Visi BMT BIM adalah terwujudnya Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang profesional, sehat, kuat dan sesuai dengan prinsip syariah. Konsep *balanced scorecard* membantu memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik. Berdasarkan pada system pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini, Kaplan juga mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolok ukur guna mengimbangi *scorecard* yang berdimensi profitabilitas, contohnya aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya.

Balanced Scorecard telah diterapkan diberbagai perusahaan baik yang bersifat *profit oriented* sampai perusahaan yang bersifat nirlaba. Pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* belum pernah digunakan dan diterapkan pada BMT Bina Insan Mandiri. Oleh karena itu dengan adanya pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* ini diharapkan mampu memberikan informasi pada BMT Bina Insan Mandiri yang menyeluruh mengenai kinerja perusahaan agar dengan adanya informasi tersebut, manajemen dapat melakukan tindakan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik dengan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu penulis mengambil judul “PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI PENGUKURAN KINERJA PADA LEMBAGA KEUANGAN SYARIAH (BMT) BINA INSAN MANDIRI GONDANGREJO”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

“Bagaimana kinerja Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo bila diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

Dalam setiap penelitian terdapat maksud dan tujuan yang ingin dicapai oleh peneliti. Suharsimi Arikunto (2000 : 49) menjelaskan bahwa, “Tujuan penelitian adalah rumusan kalimat yang menunjukkan adanya sesuatu hal yang diperoleh setelah penelitian selesai”. Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: Untuk mengetahui kinerja Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Gondangrejo pada tahun 2009 dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang menilai kinerja perusahaan melalui empat perspektif yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan (nasabah), perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis

Untuk memberikan sumbangan pemikiran dalam pengembangan ilmu pengetahuan dalam bidang akuntansi manajemen kaitannya dalam peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu juga untuk mengembangkan teori yang sudah ada sehubungan dengan masalah yang ada dalam penelitian ini dan diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen suatu badan usaha berbentuk Lembaga Keuangan Syariah (BMT) ataupun lembaga lainnya.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Lembaga

Penelitian ini bermanfaat untuk digunakan sebagai pertimbangan menerapkan metode *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran.

b. Bagi penulis

Untuk menambah pengetahuan dan kemampuan penulis mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*.

c. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi peneliti dibidang dan permasalahan yang sejenis atau bersangkutan guna dikembangkan lebih lanjut dimasa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja dan Penilaian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Encyclopedia dalam Sudiyanto (2005: 7) adalah merupakan kata benda (n) yang artinya: 1. sesuatu yang dicapai, 2. prestasi yang diperlihatkan, 3. kemampuan kerja (tt peralatan). Pengertian kinerja menurut Suyadi Prawirosentono dalam Sudiyanto (2005: 7) yaitu:

Performance atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert dalam Srimindarti, 2006 : 2).

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Kinerja menurut Mulyadi (1999: 415) adalah :

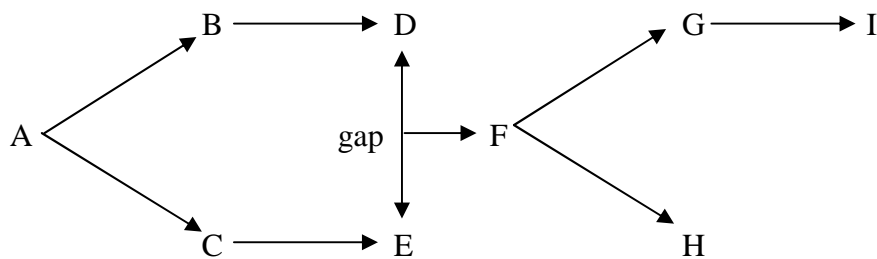
“Penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johnny setyawan, 1999 : 416). Penilaian

kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya di inginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dapat digunakan manajer puncak untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Husein Umar (2002: 38) dalam bukunya Evaluasi Kinerja Perusahaan menggambarkan mengenai model pengukuran (penilaian) kinerja, yaitu :



Gambar 1. Model Pengukuran Kinerja
Sumber: Husein Umar (2002 : 38)

- A = Faktor yang akan diukur
- AB = Apa yang diharapkan dari A
- BD = Rentetan harapan-harapan atas A (jika ada)
- AC = Fakta-fakta mengenai A
- CE = Proses analisis data AC sehingga menghasilkan nilai E
- DE = Gap, yaitu besar perbedaan antara harapan (D) dan kenyataan (E)
- F = Tolok ukur untuk menilai gap
- G = Hasil pengukuran menggunakan tolok ukur F, bahwa faktor A bermasalah
- H = Hasil pengukuran menggunakan tolok ukur F, bahwa faktor A tidak bermasalah
- GI = *feedback* / tindak lanjut pengukuran

Menurut Mulyadi (1996: 416) penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Maka kinerja personil yang diukur adalah hanya yang berkaitan dengan keuangan, hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif yang tidak seimbang. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan. Hal ini dimungkinkan karena adanya beberapa metode pengakuan, pengukuran, dan pengungkapan yang diakui dalam akuntansi, misalnya depresiasi, pengakuan kas, metode penentuan laba, dan sebagainya.

2. Pengertian Visi, Misi dan Strategi

1) Visi

Crown Dirgantoro (2004: 25), menyatakan bahwa "Visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan; tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut".

Visi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai di masa depan. Secara singkat dapat dinyatakan, visi adalah pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Merupakan hal yang sangat bagus jika setiap orang dalam perusahaan mengerti akan menjadi apa perusahaan tempat mereka bekerja di masa depan. Visi mencanangkan masa depan perusahaan untuk 3 sampai 10 tahun ke depan, yang merupakan hal yang sangat krusial bagi perusahaan untuk menjamin kelestarian dan kesuksesan jangka panjang Dermawan Wibisono (2006: 4).

Bryson dalam Mudrajad Kuncoro (2005: 55) mendefinisikan "Visi sebagai deskripsi tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi setelah organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dan mencapai potensi sepenuhnya". Sedangkan Mudrajad Kuncoro (2005: 55) mendefinisikan "Visi sebagai suatu pernyataan komprehensif tentang: apa yang diinginkan oleh pemimpin organisasi, mengapa suatu organisasi berdiri dan apa yang diyakininya, atau gambaran masa depan organisasi".

Kazuo Wada dalam Crown Dirgantoro (2004: 24) menjelaskan bahwa "Visi adalah hal yang paling penting yang dibutuhkan dalam kedudukan sebagai atasan adalah pandangan, suatu cita-cita, suatu mimpi mengenai masa depan yang semestinya. Pandangan yang dimiliki oleh seorang atasan yang paling utama haruslah jernih, dan yang terpokok adalah pandangan tersebut dimengerti oleh setiap orang".

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa visi adalah keadaan organisasi yang diharapkan terwujud di masa depan.

Menurut Dermawan Wibisono (2006: 4), visi dapat dikatakan baik bila memiliki kriteria sebagai berikut:

- a. Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan di masa depan.
- b. Singkat, jelas, fokus dan merupakan *standard of excellence*.
- c. Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi.
- d. Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme.
- e. Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan.
- f. Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

2) Misi

Misi merupakan penjelasan mengenai visi yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain bagaimana cara perusahaan dalam usaha pencapaian visi. Hal ini sejalan dengan Coulter dalam Mudrajad Kuncoro (2005: 59) menyatakan bahwa "Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi".

Wheelen dalam Dermawan Wibisono (2006: 46) menyatakan bahwa "Misi merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa". Sedangkan Crown Dirgantoro (2001: 28) menjelaskan bahwa "Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan ada. Misi akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi pada dasarnya hanya sekadar usaha formal untuk memperjelas apa yang dikehendaki oleh pemilik perusahaan ketika pertama kali mendirikan perusahaan".

Campbell dalam Mudrajad Kuncoro (2005: 59) menyatakan bahwa "Misi merupakan bagian dari visi yang biasanya mencerminkan norma perilaku yang menjadi pedoman para karyawan".

Menurut Crown Dirgantoro (2001: 29), menyatakan bahwa ada beberapa informasi dasar yang biasanya terdapat dal statement misi, yaitu:

- a. Customer
- b. Produk atau jasa perusahaan
- c. Pasar
- d. Teknologi
- e. Tujuan/objective
- f. Filisofi perusahaan
- g. Concern untuk pertumbuhan, keuntungan, surcvive
- h. Concern terhadap kryawan
- i. Image

Tahap-tahap penyusunan misi yang umum dilakukan oleh perusahaan menurut Dermawan Wibisono (2006: 47) adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan proses brainstorming dengan mensejajarkan beberapa kata yang menggambarkan organisasi.
- b. Penyusunan prioritas dan pemfokusan pada kata-kata yang paling penting.
- c. Mengkombinasikan kata-kata yang telah dipilih menjadi kalimat atau paragraf yang menggambarkan misi perusahaan.

- d. Mengedit kata-kata sampai terdengar benar atau sampai setiap orang kelelahan untuk adu argumentasi berkaitan dengan kata atau frase favorit mereka.

Menurut Dermawan Wibisono (2006: 47-48) misi dapat dikatakan bagus bila memenuhi hal-hal berikut ini:

- a. Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak ditetapkan.
- b. Cukup spesifik untuk menkomunikasikan arah.
- c. Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan.
- d. Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

3) Strategi

- a. Pengertian

Chandler dalam Mudrajad Kuncoro (2005: 1) mendefinisikan "Strategi sebagai penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Sedangkan Andrews dalam Mudrajad Kuncoro menyatakan bahwa, "Strategi adalah pola sasaran, tujuan, dan kebijakan/rencana umum untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan, yang dinyatakan dengan mendefinisikan apa bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, atau yang seharusnya dijalankan oleh perusahaan."

Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. (Lynch dalam Dermawan Wibisono, 2006: 50).

Crown Dirgantoro (2001: 5-6), "Kata strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti: kepemimpinan dalam ketentaraan. Bila dtranslasikan definisi klasik ini ke dalam kompetisi bisnis di era 1990-an bisa dikatakan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada "manajemen" dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di

dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu tujuan jangka panjang dan keunggulan bersaing”.

Itami dalam Mudrajad Kuncoro (2005: 1) menjelaskan bahwa strategi adalah menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengatakan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi apa yang hendak dijalankan”.

Definisi-definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah langkah-langkah suatu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang yang berbeda dari para pesaingnya. Oleh karena itu, strategi sangat penting bagi perusahaan atau organisasi, karena:

- 1.) Strategi perusahaan melibatkan semua pihak dalam organisasi, yang mencakup seluruh area dan fungsi bisnis.
- 2.) Strategi perusahaan berkonsentrasi pada kelangsungan hidup bisnis perusahaan, sebagai tujuan minimal, dan pada menciptakan nilai tambah, sebagai tujuan maksimal.
- 3.) Strategi perusahaan meliputi seluruh jangkauan dan kedalaman aktivitas organisasi.
- 4.) Strategi perusahaan mengarahkan perubahan dan mencakup hubungan antara perusahaan dan lingkungannya.
- 5.) Strategi perusahaan merupakan pusat bagi pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan.
- 6.) Pengembangan strategi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial untuk memicu penjualan, keuntungan, pangsa pasar, dan nilai saham.

b. Elemen kunci strategi

Menurut Dermawan Wibisono (2006: 51), empat elemen kunci yang sebaiknya terkandung dalam pernyataan strategi, yaitu:

a) Berkesinambungan

Keputusan-keputusan dalam perusahaan dapat dijaga/dipelihara sehingga hidup perusahaan akan langgeng.

b) Mengembangkan proses untuk menyampaikan strategi.

Bagaimana mengembangkan organisasi atau memberikan kesempatan pada organisasi untuk berkembang demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

c) Menawarkan keunggulan kompetitif.

Menawarkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melebihi pesaing yang ada saat ini maupun yang berpotensi menjadi pesaing.

d) Mengeksplorasi keterkaitan antara organisasi/perusahaan dan lingkungannya.

Strategi harus mengeksplorasi berbagai keterkaitan yang ada antara organisasi dengan lingkungannya: pemasok, pelanggan, kompetitor, dan pemerintah.

3. Pengertian *Balanced Scorecard*

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. *Balanced scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari

keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa balanced scorecard menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Anthony and Govindarajan (2000: 173) *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menentukan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik atas strategi. Hansen dan Mowen (2006: 521) menyatakan bahwa, “*Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional”.

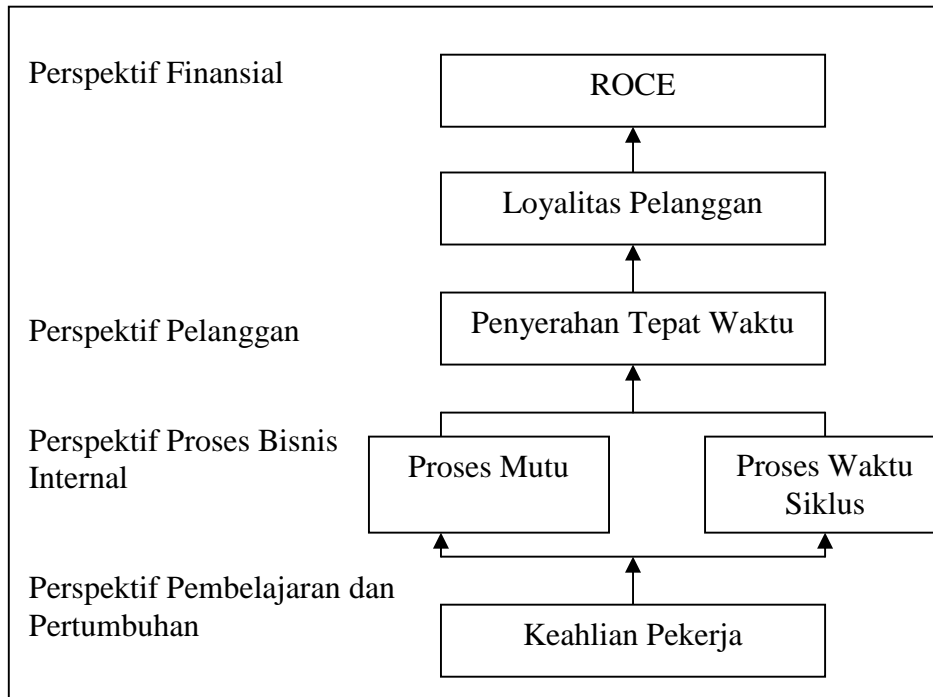
Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja baru yang menginteraksikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata (Kaplan dan Norton, 2000: 16-17).

4. Konsep *Balanced Scorecard*.

Konsep BSC pertama kali dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:) dalam bukunya yang berjudul *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC), merupakan salah satu metode pengukuran dan manajemen *performance* untuk faktor internal dan eksternal dari suatu perusahaan. Saat ini, kebanyakan perusahaan masih menggunakan pengukuran *financial* sebagai acuan pengukuran kinerja perusahaan, sehingga manajer tidak mengetahui sampai seberapa jauh pengaruh yang ditimbulkan akibat strategi yang mereka terapkan.

Metode *Balanced Scorecard* melengkapai manajemen dengan *framework* yang mentranslasikan visi dan strategi ke dalam sistem pengukuran yang terintegrasi, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective*. Empat *perspective* di dalam BSC menyatakan adanya saling keterkaitan untuk dapat menggambarkan

strategi yang dimiliki perusahaan. Hubungan dalam empat *perspective* digambarkan sebagai suatu kesatuan Gambar 2.



Gambar 2. Hubungan Sebab-Akibat antara empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*
 Sumber: Kaplan dan Norton (2000: 28)

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. Kaplan dan Norton, 1996 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 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, intern dan ekstern. Oleh sebab itu personil harus

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* memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategik jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek.

5. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

a. Komunikasi dan Hubungan

Balanced scorecard memperlihatkan kepada setiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen karena oleh tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Untuk itu, *balanced scorecard* menunjukkan strategi yang menyeluruh yang terdiri dari tiga kegiatan:

- 1) *Communicating and educating*
- 2) *Setting Goals*
- 3) *Linking Reward to Performance Measures*

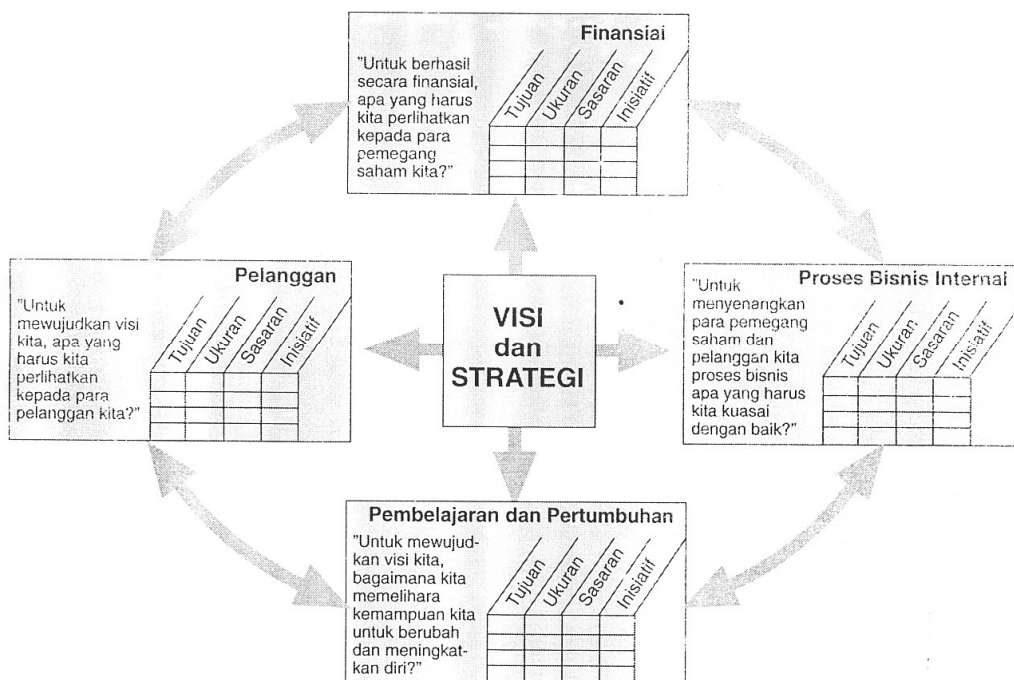
b. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai macam program yang mempunyai keunggulannya masing-masing saling bersaing antara satu dengan yang lainnya. Keadaan tersebut membuat manajer mengalami kesulitan untuk

mengintegrasikan ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Akan tetapi dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

c. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga pespektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi. Keempat proses tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja untuk menerjemahkan strategi ke dalam kerangka operasional.
 Sumber: Kaplan & Norton (2000: 12)

a. Perspektif Keuangan (finansial)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi 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. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

1) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

2) *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila

mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3) *Harvest (Panen)*

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

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:

- a) Pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis.
- b) Penurunan biaya dan peningkatan produktivitas.
- c) Penggunaan aset yang optimal dan strategi informasi.

Rasio finansial yang dapat digunakan dalam pengukuran perspektif *financial* menurut Gaspersz dalam Sudiyanto (2007: 20), antara lain:

a) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan.

(1) Rasio Keuntungan Kotor (*Gross Margin*)

$$= \frac{\text{Penjualan Bersih} - \text{HPP}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

(2) Rasio Keuntungan Bersih (*Net Profit Margin*)

$$= \frac{(\text{Total Pendapatan}) - (\text{Total Biaya})}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Rasio ini mampu menggambarkan tingkat kesuksesan dari suatu operasi perusahaan dan digunakan untuk memperkirakan profitabilitas dalam suatu rencana bisnis.

(3) Tingkat Pengembalian Aset (*Return on Assets-ROA*)

$$= \frac{\text{Keuntungan Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Rasio ini untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki, sering juga disebut dengan tingkat pengembalian investasi.

(4) Tingkat Pengembalian Modal Sendiri

$$= \frac{\text{Keuntungan bersih setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Rasio ini untuk mengukur tingkat pengembalian modal dari pemegang saham yang diinvestasikan ke dalam perusahaan.

b) Rasio Aktivitas

Rasio ini mengukur efektivitas manajemen perusahaan dalam menggunakan semua sumber daya yang ada di bawah pengendalian manajemen.

(1) Tingkat Perputaran Piutang (*Accounts Receivables Turnover*)

$$= \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Piutang usaha}} \times 100\%$$

Rasio ini mengukur bagaimana baiknya perusahaan mengumpulkan atau menagih piutang.

(2) Periode Penagihan Rata-rata (*Collection Days*)

$$= \frac{\text{Piutang rata – rata tahunan}}{\text{Penjualan kredit rata – rata harian}}$$

Rasio ini digunakan untuk mengetahui efisiensi manajemen perusahaan dalam melaksanakan kebijakan kreditnya.

(3) Tingkat Perputaran Inventori (*Inventory Turnover*)

$$= \frac{\text{HPP}}{\text{Rata – rata inventori}}$$

(4) Tingkat Perputaran Harta Total (*Total Assets Tunover*)

$$= \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aset}}$$

Rasio ini menunjukkan seberapa jauh perusahaan menggunakan harta secara efisien.

c) Rasio Hutang

Rasio ini mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

(1) Hutang terhadap Kekayaan Bersih (*debt to net worth*)

$$= \frac{\text{Total hutang}}{\text{Total kekayaan bersih}} \times 100\%$$

(2) Hutang Jangka Pendek terhadap Total Hutang (*short-term debt to liabilities*)

$$= \frac{\text{Hutang jangka pendek}}{\text{Total hutang}}$$

d) Rasio Likuiditas

Likuiditas merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang akan jatuh tempo.

(1) Rasio Lancar (*current ratio*)

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Rasio ini menunjukkan berapa kali aktiva lancar dapat membayar hutang lancar.

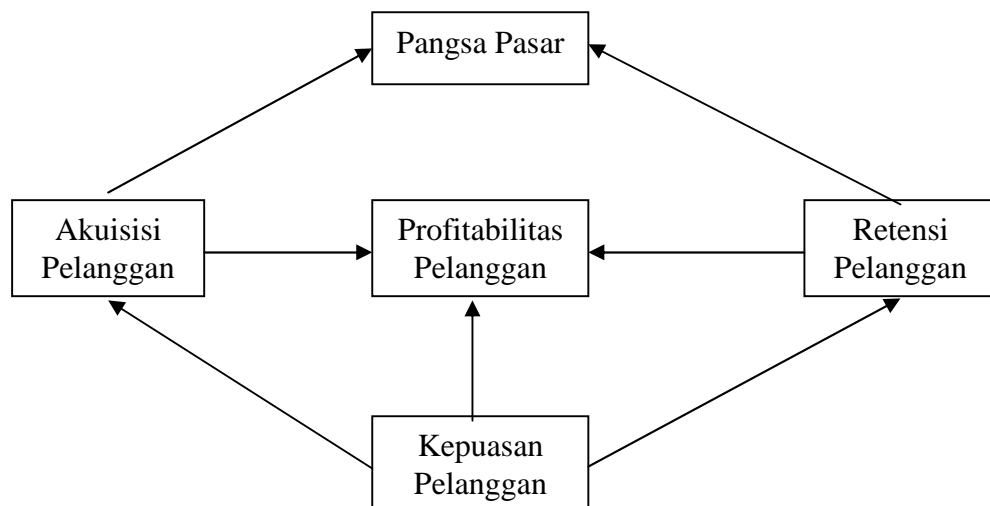
(2) Rasio Cepat (*quick ratio*)

$$= \frac{(\text{Aktiva lancar} - \text{Inventori})}{\text{Hutang lancar}}$$

Banyak ahli financial menyatakan bahwa rasio cepat lebih baik daripada rasio lancar karena persediaan sering tidak dapat dikonversikan secara cepat dalam bentuk kas.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan dalam *Balanced scorecard*, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran.



Gambar 4. Perspektif Pelanggan-Ukuran Utama
Sumber: Kaplan dan Norton (2000:60)

Dalam perspektif pelanggan, Kaplan dan Norton (2000: 58) menjelaskan ada dua kelompok pengukuran yang terkait yaitu :

a) Kelompok Inti

- 1) Pangsa pasar: mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Tingkat perolehan para pelanggan baru: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- 3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama: mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan: mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

b) Kelompok Penunjang.

- 1) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

- 2) Hubungan dengan pelanggan

Tolok ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

- 3) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 83) 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. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi.

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

2. Proses Operasi.

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

3. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan.

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti

layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

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 keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan 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*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 2000 : 110):

a) Karyawan.

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus.

b) Kemampuan Sistem Informasi.

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut.

c) Motivasi, pemberdayaan dan keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan atau bertindak.

6. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan, maka secara keseluruhan *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan dalam Srimindarti, 2006 : 9):

a) Komprehensif.

Balanced scorecard menekankan pengukuran kinerja tidak hanya aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kealitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek customer, inovasi dan market *development* merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba pada ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukkan *trade off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut untuk mendorong manajer dalam mencapai tujuan tanpa membuat *trade off* di antara kunci-kunci sukses tersebut melalui empat perspektif. *Balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.

b) Adaptif dan Responsif terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis.

Pengukuran aspek keuangan tradisional melaporkan kejadian masa lalu tanpa menunjukkan cara meningkatkan kinerja di masa depan. Aspek customer, inovasi dan pengembangan, learning memberikan pedoman terhadap customer yang selalu berubah preferensinya.

c) Fokus terhadap tujuan perusahaan.

Tujuan dan sasaran yang ingin dicapai pada setiap perspektif adalah :

- 1) Perspektif Keuangan, terwujudnya tanggung jawab ekonomi melalui penerapan pengetahuan manajemen dalam pengolahan bisnis dan peningkatan produktivitas yang dikuasai personil.

- 2) Perspektif Customer, terwujudnya tanggung jawab sosial sehingga perusahaan dikenal secara luas sebagai perusahaan yang akrab dengan lingkungan.
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal, terwujudnya pelipatgandaan kinerja seluruh personil perusahaan melalui implementasi.
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, terwujudnya keunggulan jangka panjang perusahaan lingkungan bisnis global melalui pengembangan dan pemfokusan potensi sumber daya manusia.

Keunggulan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik menurut Mulyadi (2001 : 18-24) adalah:

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.

b) Koheran

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (Keuangan, customer, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategik (*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 keyakinan 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.

B. Penelitian yang Relevan

Penelitian yang relevan dengan penelitian yang dilakukan peneliti yaitu penelitian yang dilakukan oleh Marlina (2002: 14-16) dengan judul "Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Kinerja perusahaan pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Malang", masalah yang dibahas dalam penelitian tersebut adalah bagaimana kinerja perusahaan jika dinilai dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

Alat analisis yang digunakan peneliti adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, hasil penelitian menunjukkan bahwa dari perspektif keuangan dinilai kurang baik. Hal ini nampak pada kedua indikator yang dipergunakan, meskipun realisasinya meningkat tetapi tingkat pertumbuhannya dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Sedangkan pada perspektif pelanggan juga dinilai kurang baik, ini disebabkan oleh ketiga indikator yang dipakai yaitu pada *customer retention* yang tidak stabil dan *customer acquisition* mengalami penurunan yang cukup berarti, tetapi indikator *On Time Delivery*, meskipun tidak terdapat angka/prosentase yang pasti, namun perusahaan berusaha untuk meningkatkan proses pelayanan dengan cara memperpendek waktu siklus. Untuk perspektif proses bisnis internal dan perspektif proses belajar dan berkembang

yang terdapat dalam *balanced scorecard* kinerja perusahaan dinilai sudah cukup baik, hal ini ditunjukkan dengan meningkatnya indikator yang digunakan dalam kedua perspektif tersebut.

Selain penelitian di atas, juga ada penelitian lain yang relevan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Hartono, mahasiswa Universitas Indonesia dengan judul “Pengukuran Kinerja PT Balai Pustaka (Persero) Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Penelitian ini mencoba untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja PT Balai Pustaka (Persero) dengan memakai pendekatan *Balanced Scorecard*.

Permasalahan utama yang dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT Balai Pustaka (Persero) apabila diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* ? Sedangkan tipe penelitian ini adalah bersifat deskriptif. Analisis data dilakukan dengan dua cara, yakni data keuangan dengan analisis rasio, sedangkan data primer yang bersumber dari jawaban responden diukur berdasarkan skala Likert. Setelah nilai rasio dan nilai rata-rata tersebut diperoleh, selanjutnya dicari nilai relatif dan keseluruhan indikator untuk mendapatkan nilai kumulatif berupa tingkat kesehatan atau kinerja perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT Balai Pustaka (Persero) tahun 1998 dari aspek belajar dan bertumbuh adalah cukup baik, aspek proses bisnis internal adalah baik, aspek pelanggan adalah kurang baik, dan aspek keuangan kurang baik. Sementara itu skor kinerja PT Balai Pustaka (Persero) untuk tahun 1998 adalah sebesar 63,60 %. Dengan demikian dikategorikan sebagai perusahaan yang memiliki tingkat kinerja yang kurang baik dan masuk dalam kategori perusahaan kurang sehat BBB ($50 < TS \leq 65$). Untuk lebih meningkatkan kinerja PT Balai Pustaka (Persero) di masa yang akan datang, maka beberapa aspek yang perlu mendapat perhatian atau ditingkatkan adalah aspek belajar dan bertumbuh yang berkaitan dengan karyawan dengan berbagai indikatornya, aspek proses bisnis internal terutama yang berkaitan dengan aspek pelayanannya kepada pelanggan, aspek pelanggan terutama yang berkaitan

dengan pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan, dan aspek finansialnya terutama yang berkaitan dengan proses operasi internalnya.

Selain penelitian diatas masih ada penelitian lain yang relevan yaitu penelitian yang dilakukan oleh R. Lucky Esa Puteri S. mahasiswa IT TELKOM dengan judul ” Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Bandung”. Evaluasi kinerja PDAM kota Bandung menghasilkan 18 buah tolok ukur keberhasilan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh tolok ukur keberhasilan perusahaan bergantung pada besarnya bobot tolok ukur tersebut. Tolok ukur keberhasilan tiap perspektif serta bobotnya adalah sebagai berikut : Perspektif Pelanggan (38.74%) : Indeks kepuasan pelanggan (50.54%), prosentase penurunan pengaduan (26.82%), prosentase penambahan pelanggan baru (14.45%) serta prosentase subsidi yang diberikan kepada masyarakat kurang mampu (8.19%). Perspektif Proses Bisnis Internal (28.84%): Durasi pengaliran rata-rata per hari (36.50%), prosentase kapasitas produksi terhadap kapasitas terpasang (28.24%), prosentase air yang hilang (14.90%), debit produksi air bersih (10.91%) serta prosentase cakupan pelayanan (9.75%).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (20.20%) : Jumlah pelatihan per tahun (37.70%), indeks kepuasan karyawan (34.49%), rasio kompetensi karyawan teknis dan non teknis (21.53%) serta prosentase kemampuan karyawan menangani pengaduan (9.75%). Perspektif Keuangan (12.22%) : Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi (40.76%), rasio pendapatan terhadap karyawan (26.11%), rasio laba terhadap penjualan (12.26%), rasio aktiva terhadap penjualan (11.42%) serta rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas (9.46%). Pengukuran kinerja keseluruhan dilakukan dengan menghitung nilai kinerja tiap perspektif. Dimana nilai kinerja PDAM kota Bandung secara keseluruhan yang dihitung menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk tahun 2007 yaitu 4.0965 dengan kategori penilaian Baik.

Penelitian lain yang relevan yaitu penelitian yang dilakukan oleh Windi Meilinda (2008) mahasiswa IT TELKOM dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* di PT. Bank Mandiri Cabang “x”

Bandung”. Alat analisis yang digunakan peneliti adalah dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank Mandiri menghasilkan 31 buah indikator keberhasilan yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Besarnya pengaruh indikator keberhasilan perusahaan bergantung pada besarnya bobot indikator tersebut. Pengukuran kinerja keseluruhan dilakukan dengan menghitung nilai kinerja tiap perspektif. Dimana nilai kinerja PT. Bank Mandiri secara keseluruhan untuk tahun 2008 yaitu 3.33289 dengan kategori penilaian Baik

Penelitian di atas memiliki persamaan dalam rumusan masalah yang dibahas yaitu mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Dalam menggunakan metode penelitian dan teknik analisis data juga ada kesamaan yang sama-sama menggunakan metode deskriptif yang memberikan gambaran menyeluruh mengenai kinerja perusahaan yang dijadikan sebagai objek yang diteliti yaitu kinerja perusahaan dan menggunakan analisis interaktif dalam melakukan analisis data.

Perbedaan yang sangat mendasar antara penelitian di atas dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah pada objek penelitian. Penelitian diatas mengukur perusahaan jasa Asuransi dan Jasa Perkreditan Daerah sedangkan penelitian yang penulis lakukan pada kinerja Lembaga Keuangan Syariah (BMT). Karakteristik kedua perusahaan sangat berbeda mulai dari apa yang dihasilkan dan sistem akuntansi yang digunakan.

C. Kerangka Pemikiran

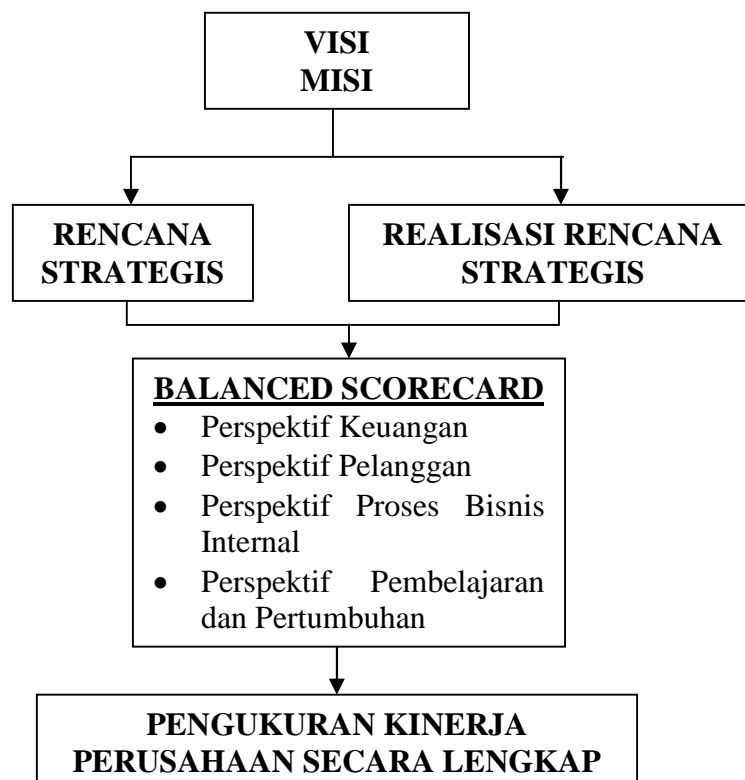
Kerangka berfikir merupakan alur berfikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini, maka dapat dibuat suatu kerangka berfikir sebagai berikut:

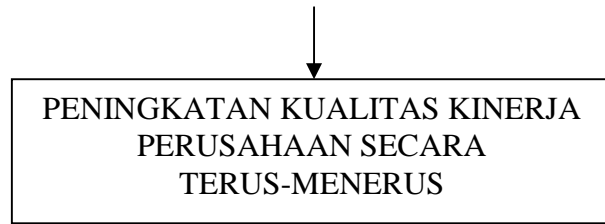
Setiap perusahaan harus mempunyai visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan. Dari semua point tersebut kemudian dijabarkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu: perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran yang diterjemahkan dalam

bentuk kriteria keseimbangan dengan menentukan sasaran strategik, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja. Kemudian mengukur kinerja dari masing-masing perspektif dengan membandingkan ukuran dari tahun-tahun sebelumnya (minimal 3 tahun).

Langkah selanjutnya adalah menentukan skala penilaian (*rating scale*) dan memasukkan nilai skor tiap-tiap ukuran ke dalam ikhtisar kinerja perusahaan untuk dihitung total skornya. Total skor tersebut, dihitung rata-rata skor dengan membagi total skor dengan total bobot standar (jumlah ukuran yang diteliti). Kemudian membuat skala untuk menilai rata-rata skor tersebut sehingga perusahaan dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kinerja tertinggi, yaitu kinerja diatas 80% = rata-rata skor 0.06-1.00 yang menunjukkan **"Kinerja Perusahaan Baik"**
- b. Kinerja rata-rata, yaitu kinerja antara 50%-80% = skor 0-0.06 yang menunjukkan **"Kinerja Perusahaan Cukup Baik"**
- c. Kinerja terendah, yaitu kinerja yang kurang dari 50% = skor -1-0 yang menunjukkan **"Kinerja Perusahaan Buruk"**





Gambar 5. Kerangka Berpikir Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard*

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

1. Tempat Penelitian

Dalam penelitian ini penulis mengambil tempat atau obyek penelitian di Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri. Adapun alasan dalam pemilihan tempat tersebut karena penulis mempunyai pertimbangan sebagai berikut:

Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri Kecamatan Gondangrejo Kabupaten Karanganyar belum pernah dijadikan obyek penelitian tentang pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard*.

2. Waktu Penelitian

Penulis merencanakan pelaksanaan penelitian dari bulan Januari 2010 sampai dengan bulan Juni 2010. Waktu ini meliputi kegiatan persiapan sampai penyusunan laporan penelitian, dengan jadwal sebagai berikut:

Tabel. 1. Jadwal Penelitian

Jenis Kegiatan	Februari 2010	Maret 2010	April 2010	Mei 2010	Juni 2010	Juli 2010
1. Persiapan Penelitian						
a. Penyusunan Judul						
b. Penyusunan Proposal						
c. Perijinan						
2. Pelaksanaan Penelitian						
a. Pengumpulan Data						
b. Analisis Data						
c. Penyusunan Laporan						

B. Bentuk dan Strategi Penelitian

Penelitian ini menggunakan bentuk penelitian deskriptif kualitatif. Menurut Kirk dan Miller dalam Moleong (2000: 2), istilah penelitian kualitatif pada mulanya bersumber pada pengamatan kualitatif yang dipertentangkan dengan pengamatan kuantitatif. Penelitian kualitatif dalam beragam bentuknya pada dasarnya bersumber dari pola pikir penelitian bentuk rancangan percobaan (riset eksperimental), yang menekankan pada aktivitasnya dalam wujud uji coba perlakuan yang benar – benar dikendalikan oleh peneliti / treatment (Sutopo, 2002 :2). Sedangkan menurut pendapat Kirk dan Miller sebagaimana dikutip Moleong (2000: 3), “Penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan pada manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya”. Berdasarkan definisi tersebut maka penelitian kualitatif adalah penelitian yang datanya berasal dari kata – kata dan perilaku orang yang diamati peneliti dan peneliti dapat mengendalikan aktivitas uji coba perlakuannya.

Berdasarkan pada permasalahan yang diteliti maka strategi penelitian yang digunakan adalah tunggal terpancang. Menurut HB Sutopo (2002: 112) “suatu penelitian disebut sebagai studi tunggal terpancang bilamana penelitian tersebut hanya dilakukan pada satu sasaran”. Disini permasalahan yang diteliti terfokus pada penilaian kinerja Lembaga Keuangan Syariah (BMT) Bina Insan Mandiri.

Ditinjau dari aspek yang diteliti, penelitian ini merupakan study kasus (*case study*). Studi kasus adalah bentuk penelitian yang mendalam tentang suatu aspek lingkungan social termasuk manusia di dalamnya.

Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*, bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa-peristiwa yang akan diselidiki, dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer (masa kini) di dalam konteks kehidupan nyata. (Robert K. Yin, 2005: 1)

C. SUMBER DATA

Ketepatan memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan ketepatan dan kekayaan data atau informasi yang diperoleh (Sutopo, 2002 :49). Menurut Lofland dan Lofland sebagaimana yang dikutip Moleong (2000: 112), “ Sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain”. Artinya sumber data dalam penelitian kualitatif adalah manusia, tingkah laku, dokumen serta benda-benda lain.

Jenis sumber data yang akan digunakan dalam penelitian ini meliputi :

a. Kata – kata dan tindakan informan

Kata – kata dan tindakan orang – orang yang diamati atau diwawancarai merupakan sumber data utama. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. (Moleong, 2000 : 90). Kegunaan informan bagi peneliti adalah membantu agar secepatnya dan tetap seteliti mungkin dapat membenamkan diri dalam konteks setempat terutama bagi peneliti yang belum mengalami latihan etnografi. (Lincon dan Guba dalam Moleong, 2000 : 90).

Informan dalam penelitian ini adalah manajer pusat dan cabang dalam lembaga tersebut beserta staf – stafnya dan para nasabahnya.

b. Sumber Tertulis

Bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis dapat terbagi atas sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. (Moleong, 2000 : 112).

c. Tempat dan peristiwa

Tempat dan peristiwa yang digunakan dalam penelitian ini adalah tempat dan peristiwa – peristiwa yang terjadi di BMT Bina Insan Mandiri.

D. TEKNIK SAMPLING

Teknik sampling digunakan untuk menyeleksi dan memfokuskan permasalahan agar pemilihan sample lebih mengarah pada tujuan penelitian.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* atau sampel bertujuan, dimana sampel yang diambil tidak ditekankan pada jumlah melainkan pada kualitas pemahamannya kepada masalah yang akan diteliti. Peneliti tidak menentukan sejumlah sampel, tetapi peneliti menentukan jumlah informan untuk diwawancarai guna memperoleh informasi tentang permasalahan yang diteliti. Peneliti berusaha mendapatkan informasi sebanyak mungkin yang dapat diperoleh dari berbagai sumber. Dalam menentukan informan, peneliti menggunakan teknik bola salju (*snowball sampling*). Menurut pendapat Yin sebagaimana dikutip oleh Sutopo (2002: 37),

Snowball sampling merupakan penggunaan sampling tanpa persiapan tetapi mengambil orang pertama yang dijumpai, dan selanjutnya dengan mengikuti petunjuknya untuk mendapatkan sampling berikutnya sehingga mendapatkan data lengkap dan mendalam, ibaratnya bola salju yang menggelinding, semakin besar.

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa untuk memperoleh data yang mendalam diperlukan informan tersebut dianggap mencukupi kemudian informan tersebut diminta menunjukkan subyek lain yang dianggap mengetahui permasalahan ini lebih luas, sehingga diperoleh data yang mendalam dan benar-benar mendukung tercapainya hasil penelitian.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara

Menurut Lexy J. Moleong (2007: 186), “Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan itu dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara (interviewer) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (interviewee) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu”.

2. Observasi

Data didapat dari pengamatan langsung peneliti di Lembaga Keuangan Syariah Bina Insan Mandiri terhadap permasalahan di bidang pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

3. Dokumentasi

Dalam teknik ini peneliti mengumpulkan data dengan menganalisis dokumen dan arsip yang ada di Lembaga Keuangan Syariah Bina Insan Mandiri yang berhubungan dengan kendala – kendala yang dihadapi dalam bidang pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

F. VALIDITAS DATA

Dalam suatu penelitian data yang berhasil dikumpulkan harus diusahakan kebenarannya. Dalam penelitian ini uji validitasnya menggunakan metode triangulasi dan review informan. Menurut Moleong (2007 : 330), “Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu”.

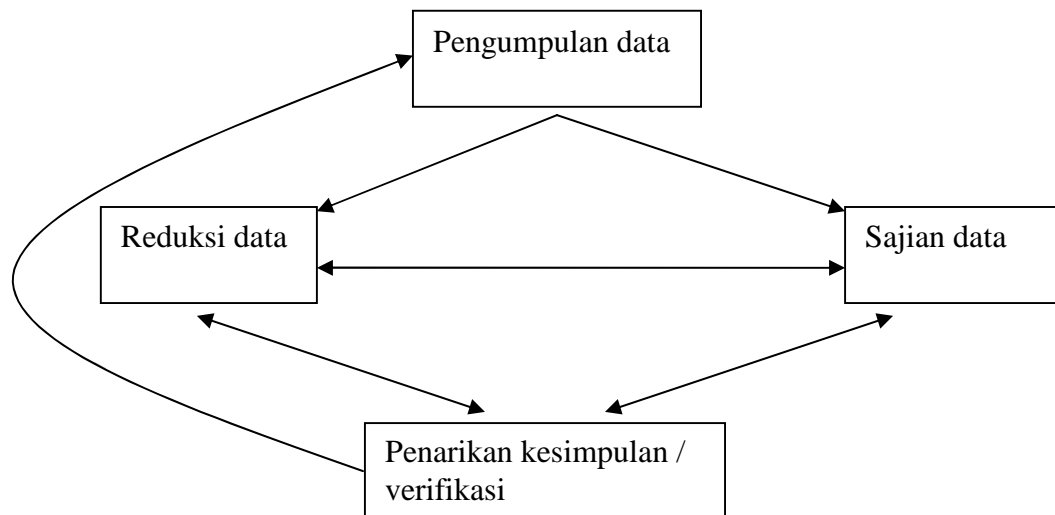
Jenis triangulasi yang digunakan untuk mencapai validitas dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber, dimana peneliti menggunakan beberapa narasumber yang berbeda untuk mengumpulkan data atau informasi yang sejenis, sehingga informasi yang diperoleh dari narasumber satu dapat dibandingkan dengan informasi yang diperoleh dari narasumber lain.

Review informan dilakukan pada waktu peneliti sudah mendapatkan data yang cukup lengkap dan berusaha menyusun sajian datanya walaupun mungkin masih belum utuh dan menyeluruh, unit-unit laporan tersebut dikomunikasikan dengan informannya. Hal itu dilakukan untuk mengetahui apakah laporan yang disusun merupakan pernyataan atau deskripsi sajian yang mereka setuju.

G. ANALISIS DATA

Analisis data dalam penelitian kualitatif biasanya dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data sampai diperoleh suatu kesimpulan. Analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan hipotesis kerja seperti yang disarankan data” (Moleong, 2007: 248). Jadi analisis data diperoleh dengan

cara mengorganisasikan dan mengurutkan data tersebut ke dalam kelompok tertentu. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan model teknik analisis interaktif yang dimulai dari tahap pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.



Gambar 6. Analisis Model Interaksi menurut Milles dan Huberman
(H.B Sutopo, 2002: 96)

H. PROSEDUR PENELITIAN

Prosedur Penelitian adalah tahapan-tahapan yang ditempuh dalam penelitian dari awal sampai akhir. Prosedur penelitian ini terdiri dari beberapa tahap kegiatan yaitu:

1. Pengajuan Judul

Tahap ini penulis mengajukan judul penelitian yang akan dilakukan. Pada tahap ini penulis mengajukan mini proposal yang diajukan ke Pembimbing Akademik (PA) kemudian setelah disetujui ketua program Pendidikan Ekonomi BKK Akuntansi selanjutnya akan mendapatkan pembimbing.

2. Menyusun proposal

Proposal ini merupakan rencana penelitian dimana memuat semua yang akan dilakukan dalam penelitian yang meliputi pendahuluan, kajian teori dan metodologi penelitian.

3. Ijin Penelitian

Tahap ini dilakukan apabila proposal telah disetujui oleh dosen pembimbing dan ketua program Pendidikan Ekonomi BKK Akuntansi.

4. Pengumpulan Data

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data yang berhubungan dengan penelitian melalui wawancara, observasi dan dokumentasi.

5. Analisis Data

Analisis data dilakukan bersamaan dengan pengumpulan data untuk menghindari data yang tercecer. Atau tidak digunakan karena lupa atau hilang.

6. Penyusunan Laporan Penelitian

Tahap ini merupakan tahap terakhir dalam proses penelitian. Semua data yang telah diolah dan dianalisis dilaporkan dalam bentuk skripsi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Deskripsi KJKS (BMT) BINA INSAN MANDIRI

1. Sejarah Singkat KJKS (BMT) BINA INSAN MANDIRI

BMT atau *Baitul Maal Wat Tamwil* adalah sebuah lembaga keuangan syariah yang dapat mengumpulkan dan menyalurkan dana anggota dengan menggunakan prinsip syariah islam. Pendirian KJKS (BMT) Bina Insan Mandiri ini bermula dari kelompok pengajian yang sudah berlangsung sejak tahun 2004. Semula para tokoh dalam pengajian ini yaitu segenap perangkat desa dan sekretaris desa berencana untuk mengganti sistem bunga yang haram dengan bunga yang sesuai dengan syariah atau yang sering disebut sebagai bagi hasil. Peminjaman awal bermula untuk para anggota pengajian dengan pengembalian sesuai kemampuan yang dimiliki para anggota.

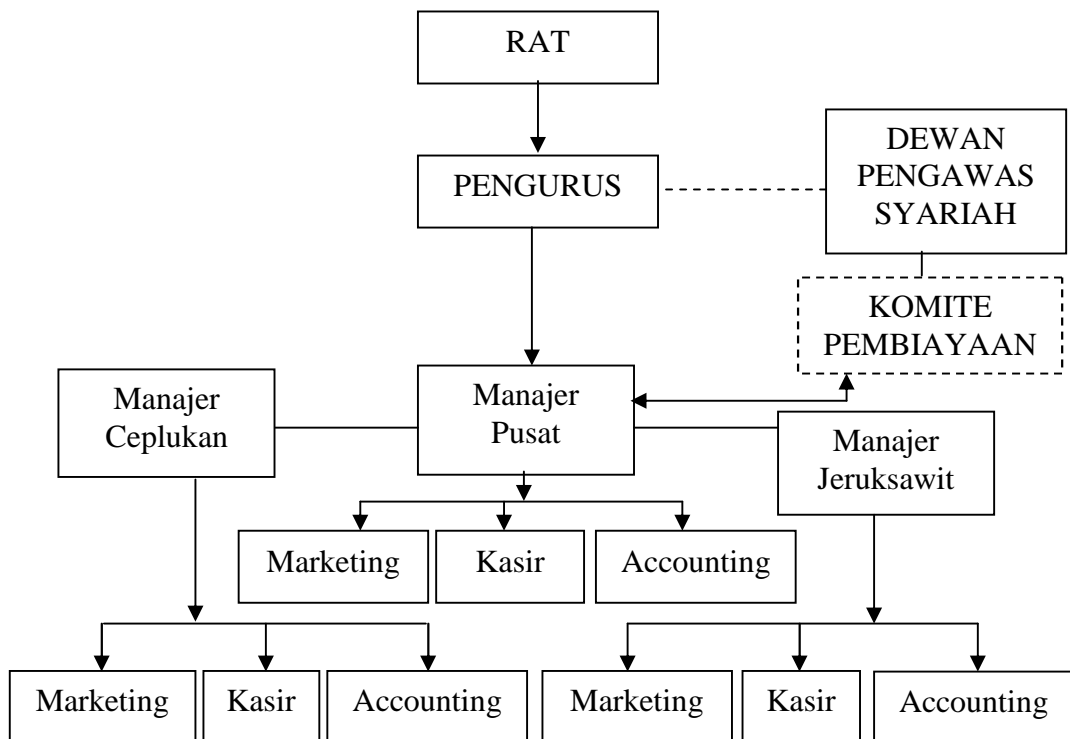
Setelah berjalan selama hampir dua tahun para pengurus dan anggota berencana mendirikan suatu badan usaha bernama Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) atau sering dikenal masyarakat dengan nama BMT Bina Insan Mandiri (BIM). BMT Bina Insan Mandiri merupakan lembaga keuangan mikro syariah dibawah pembinaan Dinas Perindag Koperasi dan UMKM Kabupaten Karanganyar yang pada tanggal 25 Maret 2006 mendapat SK Bupati Karanganyar No. 180.518/08/tahun 2006 dan berbadan Hukum Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS).

Lembaga ini bergerak dalam sektor jasa keuangan syariah, meliputi pengelolaan Baitul Maal yakni menerima dan menyalurkan dana-dana Zakat, Infaq, dan Shodaqoh serta dana-dana sosial lainnya. Adapun usaha pokok lembaga ini adalah pengelolaan Baitul tamwil yakni pengelolaan dana-dana simpanan dan investasi anggota serta mrnyalurkan pembiayaan berdasarkan pola dan prinsip-prinsip syariah Islam. Pada saat KJKS BIM berdiri telah memiliki anggota sebanyak 20 orang, namun seiring dengan berjalannya waktu sampai dengan bulan Desember 2009 ini telah telah memiliki jumlah calon anggota sebanyak 1109 orang.

Untuk mendukung kegiatan kerja KJKS BIM memiliki dua Kantor yang strategis yaitu kantor pusat di Jalan desa Wonorejo sebagai pintu masuk warga kecamatan Gondangrejo menuju Kota Solo dan kantor Cabang beralamat di Jalan Solo-Plupuh yakni di wilayah timur Gondangrejo. Saat ini sedang membangun kantor baru lagi yang nantinya akan di jadikan sebagai kantor pusat di jalan Solo-Purwodadi tepatnya di sebelah selatan Ponpes Imam Bukhori.



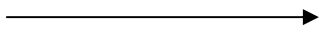
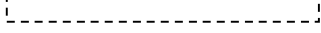
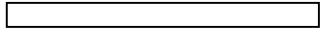
2. Struktur Organisasi

Sebuah organisasi yang baik akan mempunyai sebuah struktur organisasi yang menggambarkan tingkat dan kedudukan jabatan yang di emban seseorang dalam organisasi. Struktur organisasi dalam BMT Bina Insan Mandiri adalah sebagai berikut:



Gambar 7. Struktur Organisasi BMT Bina Insan Mandiri
 Sumber: Laporan Renstra BMT Bina Insan Mandiri Tahun 2009

Keterangan :

	: Garis Instruksi
	: Garis Pengawasan
	: Garis Koordinasi dan Konsultasi
	: Lembaga Struktural
	: Lembaga Fungsional

Untuk susunan pengurus berdasarkan hasil wawancara dengan manajer BMT Bina Insan Mandiri adalah sebagai berikut:

a. Susunan Pengurus

- 1) Ketua : Mulyono
- 2) Sekretaris : Sarjono, Amd
- 3) Bendahara : Sugito,SH

b. Dewan Pengawas

- 1) ketua : Sakidi, SE, Msi
- 2) Sekretaris : Poniman, SS
- 3) Bendahara : Hatta Samsudin, LC

c. Pengelola

1) Kantor Pusat (Selokaton) :

- a) Manajer : Mulyoto, Amd
- b) Marketing : Suranto
- c) Marketing : Danang Agung Junianto, Amd
- d) Kasir : Yuli Dwi Rinawati, SE
- e) Accounting : Murniyati, SE

2) Kantor Cabang Jeruksawit :

- a) Manajer : Sudino, SE
- b) Marketing : Purnomo, SE
- c) Kasir + Accounting : Nur Sumaryati, Shi

3) Kantor Cabang Ceplukan :

- a) Manajer : Suryatmo, SE
- b) Marketing : Isnaini, SE
- c) Marketing : Purwanto, ST
- d) Kasir + Accounting : Anita Muyassaroh, SE

Berdasarkan struktur organisasi diatas maka tugas, tanggung jawab dan wewenang masing-masing bagian dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Dewan Pengawas

Bertugas mengawasi keseluruhan jalannya operasional BMT secara umum.

b. Dewan pengawas Syariah

Bertugas mengawasi jalannya kegiatan operasional dan produk-produk yang dijalankan oleh lembaga agar tidak menyimpang dari ketentuan syariah Islam.

c. Manajer

Tugas:

- 1) Melaksanakan fungsi leadership seperti sebagai panutan (teladan), berprakarsa, berinisiatif, bertanggung jawab, adil tegas obyektif, mengayomi dan berarti berkorban.
- 2) Melaksanakan fungsi manajemen seperti melaksanakan planning (harian, mingguan, bulanan dan tahunan), budgeting, organizing, controlling, reporting, evaluating, dan sebagainya.
- 3) Melaksanakan fungsi administrator seperti menanda tangani surat-surat, perjanjian/ kontrak/ akad, kewenangan (otorisasi) laporan keuangan.
- 4) Melaksanakan fungsi publik relation seperti menjalin hubungan dengan masyarakat, nasabah, lembaga sejenis, instansi, dan institusi terkait.
- 5) Melaksanakan fungsi supervisor seperti memberi arahan, saran, motivasi, nasehat, penilaian, dan pengawasan kepada staf bawahannya.

Wewenang:

- 1) Menyeleksi pengajuan permohonan sebagai anggota sesuai prosedur dan ketentuan yang berlaku.
- 2) Menerima dan menolak pengajuan permohonan membuka rekening simpanan dan pengajuan pembiayaan.
- 3) Memberikan persetujuan atau penolakan realisasi pembiayaan.

d. Accounting

Tugas:

- 1) Melaksanakan kegiatan administrasi, inventaris, personalia, dan kearsipan kantor.
- 2) Melakukan verifikasi dan validasi data-data dan bukti-bukti transaksi dengan kebenaran faktornya.
- 3) Melakukan pembukuan akuntatif dan membuat laporan keuangan serta laporan lainnya yang diperlukan oleh lembaga.
- 4) Bersama manajer senantiasa melakukan koordinasi untuk mengendalikan dan menjaga rasio-rasio keuangan lembaga.
- 5) Melayani/memberikan laporan kepada pengurus baik dalam rangka pelaporan rutin, pengawasan rutin maupun keperluan audit.

Wewenang;

- 1) Berwenang meminta data dan bukti-bukti pendukungnya yang berkaitan dengan transaksi yang terjadi di kantor yang dilakukan oleh manajer.
- 2) Berwenang memberikan laporan, data, arsip, atau dokumen yang diminta oleh pengurus maupun manajer.

e. Teller

Tugas:

- 1) Melayani dan memberikan informasi tentang produk-produk BMT Bina Insan Mandiri kepada pelanggan.
- 2) Melayani transaksi funding maupun financing.
- 3) Meneliti secara cermat alat dan bukti transaksi tentang kelengkapannya, kebenarannya dan legalitasnya.
- 4) Membuat laporan transaksi funding, financing, kas serta rekapannya kepada bagian Accounting.

Wewenang:

- 1) Berwenang menolak transaksi yang tidak memenuhi syarat dan prosedur baku BMT Bina Insan Mandiri.
- 2) Berwenang menolak transaksi yang tidak terbukti/diragukan kebenarannya dan legalitasnya.
- 3) Berwenang menolak transaksi yang telah ditentukan tidak mendapat otorisasi dari pejabat yang berwenang.

f. Marketing (*Financing*)

Tugas:

1. Melaksanakan kegiatan survey bagi calon nasabah debitur yang mengajukan pembiayaan atas dan manajer.
2. Melaksanakan kegiatan penarikan angsuran/ pengembalian pembiayaan bagi hasil atas pembiayaan yang diberikan oleh BMT.

Wewenang:

1. Melakukan crosscheck data antara data nasabah dan data di kantor.
2. Melakukan negoisasi dan pendekatan yang dirasakan tepat dan efektif dalam melakukan penarikan / penagihan pembiayaan.

g. Marketing (*Funding*)

Tugas:

1. Melaksanakan kegiatan keagenan atau mewakili BMT Dinar Barokah di lapangan dalam melayani nasabah yang membutuhkan transaksi dengan BMT seperti setoran dan penarikan simpanan atau deposito sesuai dengan syarat, prosedur yang telah ditetapkan.
2. Melaksanakan kegiatan pemasaran atas produk-produk BMT kepada masyarakat sesuai dengan target dan sasaran yang telah ditentukan atau diprogramkan.

Wewenang:

1. Melakukan *crosscheck* data antara data nasabah dan data di kantor.
2. Melakukan negoisasi dalam melaksanakan tugas-tugas *funding* dalam berbagai aspek, seperti aspek jenis tabungan, jenis akad, jangka waktu dan nisbah bagi hasil/ *mark up* sejauh tidak menyimpang peraturan, syarat dan prosedur yang berlaku.

h. Komite Pembiayaan

Tugas:

1. Melakukan verifikasi berkas persyaratan pengajuan pembiayaan tentang kelengkapannya dan keabsahannya.
2. Melakukan verifikasi dan pengujian data hasil survey dan wawancara.
3. Melakukan analisa tingkat kelayakan pengajuan pembiayaan secara obyektif.
4. Menganalisa pembiayaan bermasalah dan memberikan solusi yang tepat dan baik bagi lembaga dan nasabah.

Wewenang :

1. Berwenang menyetujui atau menolak terhadap suatu pengajuan pembiayaan yang besarnya kurang dan atau sama dengan 50% dan agunan yang diberikan untuk memperoleh pinjaman.
2. Berwenang memberikan rekomendasi restrukturisasi atas pembiayaan bermasalah dari plafon pembiayaan yang besarnya kurang dan atau sama dengan ketentuan.

3. Produk-Produk BMT Bina Insan Mandiri

Produk yang dihasilkan BMT ada dua yaitu produk *funding* dan produk *lending*. Produk *funding* yaitu produk yang dapat menarik dana untuk kelangsungan hidup lembaga sedangkan produk *lending* adalah produk yang dapat menyalurkan dana (pembiayaan) yang ada kepada masyarakat.

a. Pembiayaan

- 1) Mudharabah

Yaitu akad kerjasama usaha antara BMT Bina Insan Mandiri dengan anggota dimana pihak pertama (shahibul maal) menyediakan seluruh modal sedangkan anggota menjadi pengelola usaha. Seluruh modal dibagi antara kedua belah pihak dengan nisbah bagi hasil yang disepakati.

2) Murabahah

Yaitu pembiayaan berakad jual beli barang jatuh tempo antara BMT Bina Insan Mandiri dengan anggota pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati.

3) Musyarakah

Yaitu akad kerja sama usaha antara BMT Bina Insan Mandiri dengan anggota, dimana kedua belah pihak memberikan andil permodalan dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan kerugian atau resiko akan ditanggung bersama sesuai kesepakatan.

4) Ijarah

Yaitu akad pemindahan hak guna antara BMT Bina Insan Mandiri dengan anggota atas barang ataupun jasa melalui pembayaran upah sewa atau jasa yang disebut juga pembiayaan jual beli.

b. Simpanan

1) Simpanan Pokok Khusus

Adalah simpanan pendiri yang disetorkan pada waktu awal pembentukan.

2) Simpanan Pokok

Adalah simpanan sebagai anggota dan dibayarkan satu kali yaitu waktu mendaftar sebagai anggota. Simpanan ini merupakan komponen modal.

3) Simpanan Wajib

Adalah simpanan anggota yang disetorkan secara berangsur-angsur dan teratur oleh anggota yang besarnya sama antara anggota satu dengan anggota yang lainnya sesuai kesepakatan.

4) Simpanan Insan Mandiri

Adalah jenis simpanan yang fleksibel sehingga sewaktu-waktu dapat diambil sesuai dengan kebutuhan dan nasabah akan memperoleh bagi hasil dari saldo rata-rata harian simpanan tersebut setiap bulan.

5) **Simpanan Pendidikan Anak**

Adalah jenis simpanan yang bisa digunakan untuk membiayai anak-anak para nasabah ketika waktu pembayaran telah tiba. Karena simpanan ini bisa diambil ketika pembayaran pendidikan sudah mulai.

6) **Simpanan Qurban**

Adalah simpanan yang dirancang untuk membantu nasabah merealisasikan ibadah Qurban yang terencana setiap tahun.

7) **Simpanan Berjangka**

Adalah simpanan yang penyetorannya dilakukan satu kali dengan jumlah yang disepakati dan pengambilannya tidak boleh diambil sebelum jangka waktu berakhir menurut perjanjian serta mendapatkan bagi hasil sesuai jangka waktu.

8) **Simpanan Pembiayaan**

Adalah simpanan yang mendapatkan fasilitas pembiayaan, sistem penyetorannya dapat digabungkan dengan angsuran. Simpanan ini boleh diambil bila pinjaman telah lunas.

4. Wilayah Pemasaran

Wilayah pemasaran baik untuk simpanan maupun pembiayaan meliputi seluruh wilayah Kecamatan Gondangrejo. Khusus untuk pemasaran pembiayaan BMT telah menjangkau hampir 80% wilayah Kecamatan Gondangrejo. Pelayanan kredit berpusat di kantor dan untuk membantu kelancaran kredit maka dibuka beberapa kantor cabang seperti di Jeruksait dan Selokaton sehingga pemasaran dilakukan langsung kepada calon nasabah. Untuk kantor di Selokaton ini nantinya akan dijadikan kantor pusat.

5. Deskripsi Sumber Informasi

Dalam penelitian ini penulis menetapkan key informan yaitu Bapak Mulyoto selaku manajer puncak. Alasan memilih Bapak Mulyoto adalah karena beliau selaku manajer lebih mengetahui seluk beluk lembaga secara keseluruhan dari pada para karyawan atau staf-stafnya. Berdasarkan hasil wawancara dan data

yang diberikan oleh Bapak Mulyoto kemudian penulis melakukan checklist kepada bagian-bagian lain untuk mengecek kebenaran dan keabsahan data yang telah diberikan. Berdasarkan hasil checklist yang telah dilakukan didapatkan hasil data yang sama antara data dari manajer dengan data dari bagian-bagian yang lain. Apabila penulis ingin mendapatkan data yang lengkap bapak Mulyoto menyuruh penulis untuk meminta data kebagian masing-masing, baik itu dari bagian Keuangan/ Accounting, bagian marketing, bagian pembiayaan dan bagian kasir serta langsung ke para nasabah/ pelanggan untuk meminta pendapat mereka tentang lembaga ini.

Untuk bagian keuangan/ Accounting memberikan data tentang laporan keuangan. Bagian marketing memberikan data tentang banyaknya nasabah, bagian pembiayaan memberikan data tentang pembiayaan yang dikeluarkan setiap hari, minggu, bulan bahkan tahun. Bagian kasir memberikan data tentang banyaknya uang masuk dan keluar dari biaya operasi maupun dari pinjaman dan simpanan. Setelah data-data yang diperlukan didapat selanjutnya penulis melakukan pengolahan data dengan menyesuaikan data yang diberikan dengan empat perspektif pengukuran kinerja yang meliputi; perspektif keuangan, perspektif customer (pelanggan), perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan data-data yang diolah tadi nantinya penulis akan mengetahui apakah kinerja yang selama ini ada dalam lembaga tersebut memiliki kinerja yang baik atau tidak.

Untuk lebih jelasnya mengenai cara pengolahan data-data yang telah diperoleh diatas dan hasil-hasil pengolahannya dapat dilihat dibagian Temuan studi yang dihubungkan dengan kajian teori pada bagian lain bab ini.

B. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Tujuan, Visi dan Misi BMT Bina Insan Mandiri

Sebagai lembaga keuangan yang berusaha mencari keuntungan yang *halalan* dan *thoyiban* serta dapat berjalan terus menerus maka diperlukan Tujuan, visi dan Misi sebagai pijakan. Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer BMT BIM tujuan, visi dan misi yang ditetapkan BMT adalah sebagai berikut:

a. Tujuan

- 1) Meningkatkan program pemberdayaan ekonomi khususnya di kalangan mikro, kecil dan menengah dengan sistem syariah
- 2) Mendorong kehidupan ekonomi syariah dalam mendorong kegiatan usaha ekonomi mikro, kecil serta menengah khususnya dan perekonomian Indonesia pada umumnya.
- 3) Meningkatkan semangat dan peran serta Anggota dan masyarakat dalam kegiatan Koperasi Jasa Keuangan Syariah.

b. Visi BMT Bina Insan Mandiri

Terwujudnya Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang Profesional, sehat, kuat, dan sesuai dengan prinsip-prinsip muamalah syariah.

c. Misi BMT Bina Insan Mandiri

- 1) Untuk mewujudkan Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang Profesional dalam membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian masyarakat yang amanah, adil, makmur dan sejahtera atas dasar prinsip-prinsip syariah dalam rangka mengharap keridhoan Allah SWT.
- 2) Menjadikan lembaga sebagai implementasi Iman dan Taqwa mencari ridho Allah.

Perjalanan perwujudan visi melalui misi organisasi memerlukan perjalanan panjang ke suatu keadaan yang belum pernah dialami. Dalam perjalanan tersebut akan dijumpai banyak rintangan, kegagalan dan keberhasilan. Diperlukan suatu semangat besar untuk menempuh perjalanan panjang yang penuh rintangan dan ketidakpastian tersebut. Tanpa semangat besar, perjalanan jangka panjang tersebut akan terhenti dan gagal mencapai visi yang diinginkan. Semangat besar hanya dimiliki oleh personel lembaga jika mereka memiliki keyakinan dasar yang kuat terhadap kebenaran visi dan misi organisasi. Di BMT Bina Insan Mandiri keyakinan dasar yang ditanamkan dalam diri personel mengenai kebenaran visi dan misi organisasi disajikan sebagai berikut: “Kami yakin bahwa dengan saling mengenal tugas dan tanggungjawab, saling memahami, saling tolong menolong (kerjasama) dan saling memberikan jaminan akan terbentuk team, jaringan dan kerjasama yang baik dan kokoh.”

Dalam perjalanan mewujudkan visi personel akan melakukan suatu pengambilan keputusan dalam berbagai hal. Untuk itu diperlukan nilai dasar yang memberikan panduan untuk membimbing pengambilan berbagai alternatif keputusan. Nilai dasar akan memberikan batasan terhadap langkah-langkah yang dapat ditempuh dalam mewujudkan visi organisasi, karena tidak semua langkah atau cara dapat diterima berdasarkan system nilai yang dipilih oleh organisasi.

2. Kondisi Obyektif BMT Bina Insan Mandiri

Untuk mengetahui kondisi obyektif BMT Bina Insan Mandiri diperlukan analisis terhadap peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*), kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) lembaga dalam memasuki lingkungan industri dan lingkungan makro. Analisis tersebut dikenal dengan analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*). Analisis yang dilakukan lembaga terhadap kekuatan dan kelemahan merupakan analisis terhadap faktor-faktor dari dalam lembaga, sedangkan analisis terhadap peluang dan ancaman merupakan analisis terhadap faktor-faktor dari luar lembaga. Adapun hasil analisis berdasarkan laporan Renstra tahun 2009 adalah sebagai berikut :

a. Aspek internal

1) Kekuatan (*Strengths*)

Sumber daya manusia

- a) Jujur dan amanah
- b) Berdedikasi tinggi untuk lembaga
- c) Relasi yang luas
- d) Kemampuan komunikasi yang baik
- e) Gaji karyawan di atas UMR/UMK
- f) Gradasi gaji tidak terlalu senggang

Funding (Penghimpunan Dana)

- a) Penggalangan dana dengan jemput bola
- b) Bagi hasil simpanan di atas lembaga keuangan konvensional
- c) Produk yang inovatif dan variatif
- d) Penggalangan dana dengan sistem arisan/ta'awun

Operasional

- a) Terciptanya suasana yang konduktif dalam bekerja
- b) Terciptanya kebersamaan dan kesetaraan
- c) Adanya kerjasama dengan lembaga keuangan lain

Sarana dan Prasarana

- a) Letak yang strategis
- b) Mempunyai gedung sendiri
- c) Dukungan sistem komputer dan komunikasi
- d) Alat transportasi yang memadai
- e) Tempat parkir luas

2) Kelemahan (*Opportunities*)

Sumber Daya Manusia

- a) Sebagian besar pengelola tidak berbasis pendidikan ekonomi
- b) Keahlian karyawan belum sesuai dengan jabatannya

Funding (Penghimpunan Dana)

- a) Pola marketing yang masih naluriah, belum ada rekayasa dalam pemasaran produk
- b) Masih pasif dalam mencari dana murah dari pihak ketiga
- c) Belum maksimal kerja sama dengan kelompok-kelompok masyarakat

Operasional

- a) Pedoman kerja Operasional belum diterapkan secara maksimal

Sarana Prasarana

- a) Semua transaksi belum dapat diakses di komputer
- b) Belum adanya brankas yang memadai

b. Aspek Eksternal

1) Peluang (*Opportunity*)

Ekonomi

- a) Letak strategis
- b) Lingkungan masyarakat yang produktif
- c) Banyak dana pemerintah yang disalurkan lewat lembaga mikro/koperasi

Sosial Budaya

- a) Pengurus adalah tokoh masyarakat dan aktivis organisasi sosial keagamaan
- b) Fatwa MUI tentang haramnya bunga atau riba
- c) Perijinan dan badan hukum yang mudah, murah dan cepat

Teknologi

- a) Kemampuan teknologi yang mendukung dan mempermudah operasional

2) Ancaman (*threats*)

Ekonomi

- a) Banyak lembaga yang bermunculan
- b) Pemberian hadiah oleh bank konvensional

Sosial Budaya

- a) Masyarakat masih belum memahami sistem syariah
- b) Masyarakat masih kurang percaya karena belum ada lembaga likuiditas
- c) Banyak pembiayaan yang digunakan untuk konsumtif

Hukum dan Politik

- a) Belum adanya undang-undang yang melindungi mikro syariah atau koperasi syariah
- b) Bunga pinjaman bank yang rendah

3. Rencana Strategis BMT Bina Insan Mandiri Tahun 2009

Berdasarkan hasil wawancara dengan Manajer BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo, rencana strategis perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Tujuan Strategis Tahun 2009

- 1) Meningkatkan sumber daya manusia (SDM).
- 2) Pertumbuhan asset.
- 3) Penataan administrasi.
- 4) Peningkatan citra lembaga dan kinerja perusahaan.
- 5) Optimalisasi modal.
- 6) Peningkatan pelayanan terhadap pelanggan.

- 7) Peningkatan pembiayaan anggota dan keuntungan lembaga.
 - 8) Menjaga dan meningkatkan loyalitas, dedikasi dan produktivitas kerja karyawan melalui peningkatan kesejahteraan karyawan.
- b. Sasaran Strategis Tahun 2009
- 1) Peningkatan kualitas sumber daya manusia;
 - 2) Peningkatan kualitas sarana dan prasarana;
 - 3) Peningkatan kualitas sistem administrasi;
 - 4) Peningkatan kualitas sistem data dan informasi;
 - 5) Peningkatan kualitas organisasi dan manajemen;
 - 6) Peningkatan kualitas sistem pelayanan;
 - 7) Peningkatan kualitas produk;
 - 8) Peningkatan kualitas marketing;
 - 9) Peningkatan kualitas kinerja keuangan;
 - 10) Peningkatan kualitas kesejahteraan karyawan

4. Pengukuran Kinerja BMT Bina Insan Mandiri

BMT Bina Insan Mandiri seperti lembaga keuangan yang lain, melakukan pengukuran kinerja untuk melihat kinerja bisnisnya. Pengukuran kinerja keuangan BMT Bina Insan Mandiri meliputi rasio-rasio keuangan (financial ratio), sebagai berikut :

- a. Rasio Likuiditas
 - 1) Rasio Cepat (*Quick Ratio*)
 - 2) Rasio Lancar (*Current Ratio*)
- b. Rasio Rentabilitas
 - 1) *Gros profit margin*
 - 2) *Net profit margin*
 - 3) *Return on equity*
- c. Rasio Finance
 - 1) *Legal limit landing* (limit tertinggi)
 - 2) *Loan to Deposit Ratio* (LDR)

d. Operational Risk

- 1) *Credit Risk*
- 2) *Asset Risk*
- 3) *Deposit*

Penggunaan pengukuran keuangan ini mempunyai banyak kekurangan dan kelemahan karena hanya menunjukkan pencapaian kinerja historis saja. Walaupun kinerja BMT Bina Insan Mandiri sampai tahun 2009 menunjukkan kinerja yang baik, tetapi di masa mendatang dengan tingkat persaingan yang semakin ketat dan tinggi maka diperlukan pengukuran kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu pengukuran kinerja yang dapat menunjukkan kinerja lembaga di masa yang akan datang.

C. Temuan Studi yang Dihubungkan dengan Kajian Teori

Berdasarkan uraian di atas, terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya penerapan *balanced scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja pada BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo. Kondisi tersebut adalah bahwa BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo telah memiliki visi, misi yang jelas dan mudah dipahami untuk dituangkan dalam konsep-konsep strategi yang jelas. Hal tersebut mempermudah menyusun sistem pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard*.

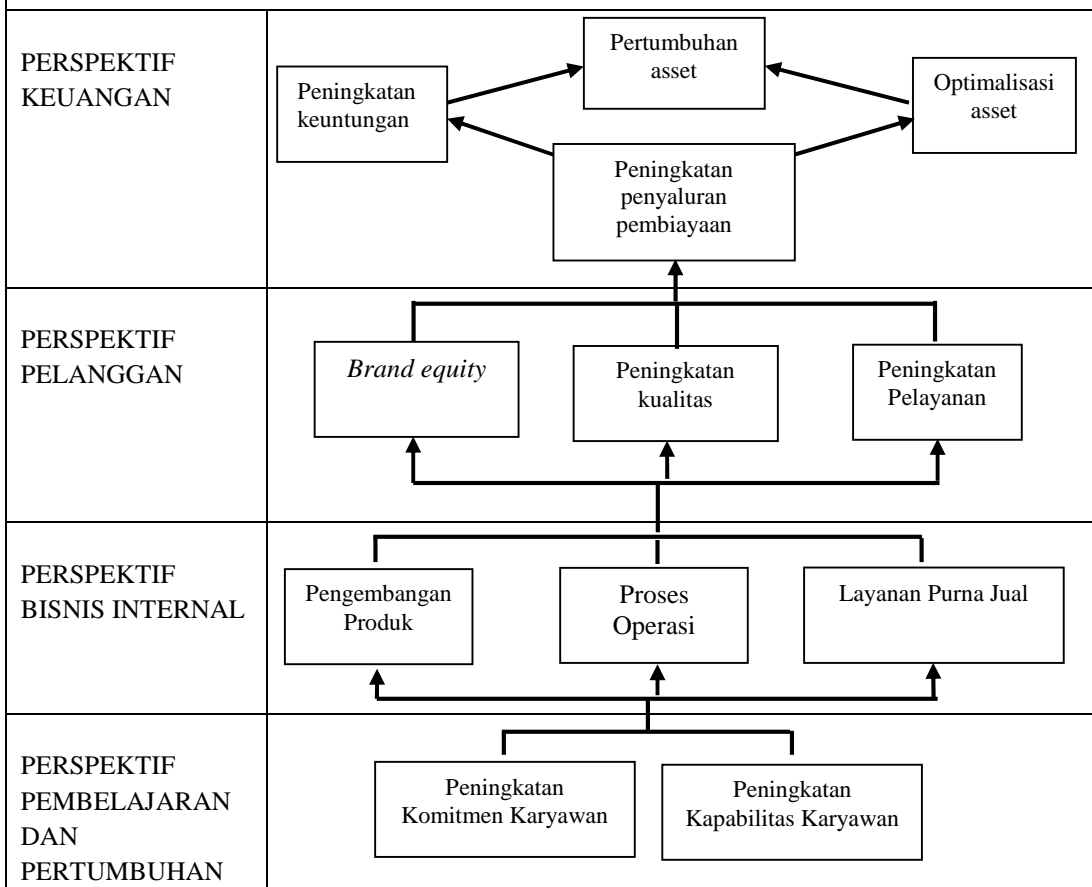
Analisis data yang dilakukan berdasar data yang telah terkumpul adalah sebagai berikut:

1. Menerjemahkan Visi, Misi, dan Strategi ke dalam *Balanced Scorecard*

Dalam rencana strategis PD. BPR BKD Karanganyar terdapat beberapa point yang harus dicapai. *Balanced scorecard* menuntut adanya kesesuaian antara visi, misi, dan rencana strategis pada setiap perspektif *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini penulis menggunakan hubungan sebab-akibat. Berdasarkan pada teori pada *balanced scorecard* dengan hasil wawancara, dokumen perusahaan, dan pengamatan, maka penulis dapat menyusun hubungan sebab akibat rencana strategis perusahaan,

VISI
“Terwujudnya Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang Profesional, sehat, kuat, dan sesuai dengan prinsip-prinsip muamalah syariah”

MISI
<p>1) Untuk mewujudkan Lembaga Keuangan Mikro Syariah yang Profesional dalam membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian masyarakat yang amanah, adil, makmur dan sejahtera atas dasar prinsip-prinsip syariah dalam rangka mengharap keridhoan Allah SWT.</p> <p>2) Menjadikan lembaga sebagai implementasi Iman dan Taqwa mencari ridho Allah.</p>



Gambar 8. Hubungan Sebab Akibat Rencana Strategis Pada BMT Bina Insan Mandiri

2. Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard* pada BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumen BMT Bina Insan Mandiri, maka penulis dapat membuat kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* yang bisa digunakan sebagai kartu skor.

Tabel 2. Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard* BMT Bina Insan Mandiri

Perspektif	Sasaran Strategis	Skor	Ukuran Strategis	
			Ukuran Hasil (<i>Lag Indicators</i>)	Ukuran Pemacu Kinerja (<i>Lead Indicators</i>)
Perspektif Keuangan (Skor 4)	1. Pertumbuhan Asset	1	Kenaikan Asset	Penambahan asset
	2. Peningkatan SHU (keuntungan)	1	Kenaikan keuntungan (SHU)	Perolehan keuntungan (SHU)
	3. Peningkatan pembiayaan	1	Penyaluran pembiayaan	Banyaknya biaya yang disalurkan
	4. Optimalisasi Asset	1	Tingkat perputaran Asset	Banyaknya Asset yang berputar
Perspektif Pelanggan (Skor 4)	1. <i>Brand equity</i>	1	1. Retensi pelanggan 2. Akuisisi pelanggan	Kesetiaan pelanggan Penambahan pelanggan baru
	2. Peningkatan kualitas	1	Kepuasan pelanggan	Berkurangnya keluhan pelanggan
	3. Pelayanan pelanggan	1	Profitabilitas	Kenaikan pendapatan dari pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal (Skor 3)	1. Proses inovasi	1	Produk baru	Banyaknya produk baru
	2. Proses Operasi	1	Waktu pemrosesan pembiayaan	Waktu untuk memproses pembiayaan
	3. Layanan purna jual	1	Pelayanan purna jual	Kualitas layanan purna jual
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Skor 4)	1. Meningkatkan komitmen karyawan	1	1. Retensi karyawan 2. Absensi karyawan	1. Berkurangnya jml karyw yg keluar 2. Banyaknya absensi karyawan.
	2. Meningkatkan kapabilitas karyawan	1	1. Produktivitas karyawan	1. Produktivitas karyawan
		1	2. Pelatihan karyawan	2. Banyaknya pelatihan Karyawan
	JUMLAH SKOR		15	

Keterangan:

- Skor 1 pada kolom skor merupakan skor yang telah ditetapkan diawal
- Skor 3 dan 4 yang ada dibawah perspektif merupakan skor keseluruhan setiap perspektif.
- Jumlah skor 15 merupakan jumlah keseluruhan skor dari empat perspektif yang diuraikan diatas.

Kriteria keseimbangan di atas digunakan sebagai pedoman untuk memberikan skor pada setiap perspektif *Balanced scorecard*. Peneliti memberikan skor 1 untuk ukuran strategis yang mengalami perbaikan setiap tahunnya. Skor 0 untuk ukuran strategis yang mengalami perubahan tetapi tidak memberikan dampak perbaikan atau penurunan kinerja yang berarti. Sedangkan skor -1 diberikan untuk ukuran strategis yang mengalami penurunan setiap tahun sehingga memberikan penurunan kinerja pada perusahaan.

Untuk mengukur kinerja perusahaan, baik kinerja setiap perspektif maupun kinerja perusahaan secara keseluruhan, penulis menghitungnya dengan cara membagi jumlah skor yang diperoleh dengan jumlah skor keseluruhan. Kemudian nilai yang diperoleh dijadikan acuan untuk menilai apakah kinerja yang dimiliki baik, cukup, atau kurang baik. Nurhayati dalam Sidik Pramono (2005: 50) menyatakan bahwa, "Kinerja dikatakan "baik" bila nilai yang diperoleh lebih besar dari 0,6 , kinerja "cukup" bila nilai yang diperoleh pada rentang 0-0,60, sedangkan kinerja "kurang baik" bila nilai yang diperoleh kurang dari 0".

Tabel 3. Rentang Penilaian Kinerja

Kinerja	Nilai
Baik	>0,6
Cukup	0-0,6
Kurang baik	<0

Sumber: Nurhayati dalam Sidik Pramono (2005: 50)

a. Perspektif Keuangan (Finansial)

Berdasarkan rencana strategis dan data yang peneliti peroleh dari BMT Bina Insan Mandiri yang termasuk ke dalam ukuran keuangan adalah pertumbuhan asset, peningkatan keuntungan, peningkatan pembiayaan dan optimalisasi asset. Pengukuran kinerja pada perspektif ini sesuai dengan Sidik Pramono Atmojo (2005: 60) dan Lina Dwi Hapsari (2004: 55) yaitu dengan cara melakukan perbandingan ukuran hasil yang diperoleh pada tahun berjalan

dengan dua tahun sebelumnya. Adapun ukuran strategis yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

1) Pertumbuhan Asset

Berdasarkan laporan rencana strategis BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 untuk menggambarkan keadaan lembaga secara umum kepada pengurus dan RAT digunakan pertumbuhan asset. Sehingga pengelola menetapkan pertumbuhan asset sebagai tujuan strategis utama lembaga untuk dapat memberikan citra pada pengurus dan RAT. Ukuran untuk tujuan strategis ini adalah presentase penambahan dan pertumbuhan asset, semakin besar presentase pertumbuhan asset semakin baik kinerja lembaga di mata pengurus dan RAT.

Tabel 4. Pertumbuhan Asset BMT Bina Insan Mandiri

Tahun	2007	2008	2009
Pertumbuhan Asset (Rp)	1.047.114.048	2.004.563.836	6.344.295.421
Kenaikan asset (Rp)	-	957.449.788	4.339.731.585
Prosentase pertumbuhan asset	-	Naik 91,44%	Naik 216,49%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah Lampiran 6)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa prosentase pertumbuhan asset mengalami kenaikan yang tinggi. Dengan demikian, skor 1 untuk pertumbuhan asset.

2) Peningkatan keuntungan (SHU)

Untuk tujuan strategis dalam perspektif finansial yang selanjutnya adalah peningkatan keuntungan (SHU). Peningkatan keuntungan merupakan cara yang ditetapkan untuk meningkatkan asset lembaga. Semakin besar keuntungan (SHU) yang diperoleh maka asset akan mengalami kenaikan sebesar keuntungan tersebut. Ukuran yang digunakan untuk tujuan strategis ini adalah peningkatan keuntungan (SHU).

Tabel 5. Peningkatan Keuntungan (SHU) BMT Bina Insan Mandiri

Tahun	2007	2008	2009
Peningkatan Keuntungan (Rp)	24.205.500	31.951.200	99.900.000
Kenaikan Keuntungan (Rp)	-	7.745.700	67.948.800

Prosentase peningkatan keuntungan - Naik 32% Naik 212,66%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah Lampiran 7)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa prosentase peningkatan keuntungan (SHU) mengalami kenaikan yang tinggi. Dengan demikian, skor 1 untuk peningkatan keuntungan.

3) Optimalisasi Asset

Tujuan strategis selanjutnya adalah optimalisasi asset, untuk mencapai pertumbuhan yang diharapkan lembaga harus bisa mengoptimalkan asset yang dimiliki. Optimalisasi asset disini maksudnya adalah memanfaatkan asset yang dimiliki secara efektif dan efisien. Ukuran yang dipakai dalam tujuan strategis ini adalah *Return on Assets* (ROA).

Tabel 6. *Return On Assets Ratio*

Tahun	2007	2008	2009
Laba Bersih (SHU) (Rp)	24.205.500	31.951.200	99.900.000
Total Aktiva Awal Tahun (Rp)	256.902.500	1.047.114.000	2.004.563.800
Total Aktiva Akhir Tahun (Rp)	1.047.114.000	2.004.563.800	6.344.295.400
Rata-rata Total Aktiva (Rp)	652.008.250	1.525.838.900	4.174.429.600
ROA	3,71%	2,09%	2,39%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah Lampiran 6-7)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa rasio ROA mengalami penurunan pada tahun 2008 yang cukup signifikan. Walaupun di tahun 2009 dapat meningkat lagi, tapi peningkatannya tidak sebanding dengan penurunannya. Maka untuk optimalisasi asset, mendapatkan skor 0.

4) Peningkatan Penyaluran Pembiayaan

Peningkatan penyaluran pembiayaan merupakan suatu cara dalam melakukan optimalisasi asset. Dengan peningkatan pembiayaan maka dana yang dimiliki lembaga akan menjadi lebih produktif yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan yang diperoleh lembaga itu sendiri.

Tabel 7. Peningkatan Penyaluran Pembiayaan BMT Bina Insan Mandiri

Tahun	2007	2008	2009
Peningkatan pembiayaan (Rp)	737.717.987	1.737.717.761	3.664.107.851
Kenaikan pembiayaan (Rp)	-	999.999.774	1.926.390.090
Prosentase peningkatan pembiayaan	-	Naik 135,55%	Naik 110,86 %

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah Lampiran 6)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa prosentase peningkatan pembiayaan mengalami penurunan, tapi dari segi kenaikan pembiayaan mengalami peningkatan. Hal ini berarti BMT Bina Insan Mandiri belum mampu meningkatkan prosentase peningkatan pembiayaan dengan baik. Maka untuk peningkatan pembiayaan mendapat skor 0.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif keuangan bernilai:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor keseluruhan}} \\
 &= \frac{2}{4} \\
 &= 0,5
 \end{aligned}$$

Dengan nilai 0,5 dapat disimpulkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan adalah cukup.

b. Perspektif Pelanggan (Nasabah)

Sebagai salah satu lembaga intermediasi BMT Bina Insan Mandiri memiliki pelanggan yang terbagi menjadi dua, yaitu nasabah simpanan dan nasabah pembiayaan. Melalui pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan, diharapkan kinerja yang dimiliki perusahaan akan semakin baik. Dalam perspektif ini, yang menjadi perhatian utama adalah bagaimana perusahaan mempertahankan pelanggan lama dan dapat meningkatkan jumlah pelanggan

baru. Berdasarkan data yang diperoleh dan kriteria keseimbangan, ukuran yang dipakai pada perspektif pelanggan yaitu:

1) Retensi Pelanggan (Nasabah)

Ukuran yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan. Atau bisa juga menunjukkan kesetiaan pelanggan pada perusahaan. Pengukuran kinerja pada perspektif ini sesuai dengan Sidik Pramono Atmojo (2005: 60) dan Primadhani Asmoro (2008: 70) yaitu dengan cara melakukan perbandingan antara jumlah nasabah tahun lalu dengan jumlah nasabah tahun berjalan. Apabila dari tahun ke tahun jumlah konsumen tetap atau meningkat, maka perusahaan telah mampu mempertahankan *customer*-nya.

Persentase retensi =

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun Berjalan}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$$

Tabel 8. Tingkat Retensi Pelanggan BMT Bina Insan Mandiri.

Tahun	2007	2008	2009
Jumlah seluruh nasabah	450	804	1.331
Prosentase masuk (keluar) nasabah	-	78,67%	65,55%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah)

Prosentase retensi pelanggan cenderung menurun, namun bila dibanding dengan jumlah nasabah terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini masih dapat dikatakan stabil, sehingga dapat dikatakan perusahaan dapat mempertahankan pelanggan. Retensi pelanggan mendapat skor 0.

2) Akuisisi Pelanggan (Nasabah)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam memperoleh pelanggan baru. Pengukuran kinerja pada perspektif ini sesuai dengan Sidik Pramono Atmojo (2005: 60) dan Primashani Asmoro (2008: 71) yaitu dengan cara membandingkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan dinilai mampu memperoleh pelanggan baru.

Tabel 9. Akuisisi Pelanggan BMT Bina Insan Mandiri.

Tahun	2007	2008	2009
Jumlah nasabah	450	804	1.331
Penambahan/ (penurunan) nasabah	-	354	527
Prosentase akuisisi nasabah	-	78,67%	65,55%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa perusahaan mampu menarik pelanggan baru dari tahun ke tahun. Tapi peningkatan prosentasenya mengalami penurunan pada tahun 2009. Dengan demikian maka tingkat akuisisi nasabah adalah cukup, skor 0.

3) Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan, produk, atau kriteria tertentu. Tingkat kepuasan pelanggan inilah yang merupakan faktor utama dalam mempertahankan dan memperoleh pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan perlu disertai dengan ukuran perilaku yang lebih obyektif berdasarkan hasil seperti retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan.

Kepuasan pelanggan pada BMT Bina Insan Mandiri dapat diketahui dari banyaknya jumlah keluhan oleh nasabah. Keluhan dari nasabah dapat terjadi karena adanya kesalahpahaman antara nasabah dan karyawan, pelayanan yang kurang memuaskan dari karyawan, misalnya kurang ramah, kurang sopan, kurang cepat, atau adanya kondisi ruangan yang membuat tidak nyaman atau tidak sedap dipandang, tidak terdapatnya fasilitas yang memadai, dan yang lainnya.

Hingga sekarang ini BMT Bina Insan Mandiri belum mengukur secara kuantitas tingkat keluhan nasabah, hal ini karena angka keluhan dari nasabah sangat kecil, yaitu tidak mencapai angka 10 setiap tahunnya dan

dari keluhan tersebut langsung bisa diatasi dengan baik sehingga jumlah keluhan tidak menumpuk dan pelanggan merasa puas. Dengan kepuasan pelanggan tersebut, maka BMT Bina Insan Mandiri akan dapat mempertahankan nasabahnya dan dapat memperoleh nasabah baru. Dengan demikian, kepuasan pelanggan mendapat skor 1.

4) Profitabilitas Pelanggan (Nasabah)

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan dari pembiayaan yang dipasarkan kepada pelanggan. BMT Bina Insan Mandiri selain menginginkan pelanggan yang merasa puas dan senang, juga mengharapkan pelanggan yang menguntungkan. Profitabilitas pelanggan menunjukkan besarnya pendapatan tiap tahun yang dihasilkan oleh setiap nasabah dalam satu tahun. Pendapatan jasa merupakan pendapatan yang diperoleh dari .

Tabel 10. Profitabilitas Pelanggan BMT Bina Insan Mandiri.

Tahun	2007	2008	2009
SHU (Rp)	24.205.500	31.951.200	99.900.000
Jumlah nasabah	450	804	1.331
Profitabilitas	53.790	39.740	75.056

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas, pada tahun 2008 profitabilitas pelanggan mengalami sedikit penurunan. Tapi di tahun 2009 dapat meningkat tajam. Maka untuk profitabilitas pelanggan, mendapatkan skor 1.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif pelanggan bernilai:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor keseluruhan}} \\
 &= \frac{2}{4} \\
 &= 0,5
 \end{aligned}$$

Perspektif pelanggan bernilai 0,5, dengan demikian maka kinerja perspektif pelanggan adalah cukup.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Ada beberapa proses bisnis internal yang harus BMT Bina Insan Mandiri kuasai untuk dapat menyenangkan pengurus dan anggota dalam rapat RAT serta pelanggan dalam perspektif bisnis internal ini. Berdasarkan data yang diperoleh dari BMT Bina Insan Mandiri, perspektif ini dapat dilihat dari :

1) Proses Inovasi (Pengembangan Produk)

Pada proses inovasi, dapat diketahui kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, kemudian menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Proses inovasi ini sangat penting dalam perspektif bisnis internal. Dalam proses ini terdiri dari dua komponen. Komponen yang pertama adalah proses untuk mengenali pasar dan pelanggan. Dalam pelaksanaan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tentunya lembaga harus memiliki informasi yang akurat dan lengkap tentang pasar dan pelanggan potensial yang dituju. Komponen yang kedua adalah proses perancangan dan pengembangan produk baru. Informasi mengenai pasar dan pelanggan memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk/jasa, sehingga produk yang diciptakan akan sesuai dengan pasar dan pelanggan yang dituju lembaga. BMT Bina Insan Mandiri melakukan proses inovasi sendiri dengan menerima masukan dari para pelanggan(nasabah) dan dari pengurus serta anggota BMT. Dengan demikian, untuk proses inovasi mendapat skor 1.

2) Proses Operasi

Proses operasi menunjukkan aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk pada pelanggan. Proses operasi pada BMT Bina Insan Mandiri adalah berapa lama waktu yang diperlukan untuk memproses pembiayaan. Berdasarkan hasil wawancara, waktu yang diperlukan untuk memproses pembiayaan maksimal delapan hari, tapi bagi

nasabah (pelanggan) yang sudah tetap cukup diperlukan waktu maksimal tiga hari. Berdasarkan uraian di atas, maka BMT Bina Insan Mandiri bisa melayani pelanggan dengan waktu yang terhitung cepat, dengan demikian mendapat skor 1 untuk proses operasi.

3) Layanan Purna Jual

Aktivitas pelayanan purna jual yang diberikan BMT Bina Insan Mandiri pada pelanggannya meliputi pelayanan kemudahan dalam pembayaran angsuran pembiayaan, yaitu bila nasabah terlalu sibuk sehingga tidak sempat membayar ke kantor, maka bagian penagihan akan mengambil uang angsuran ke rumah nasabah serta dapat dititipkan kepada karyawan yang bekerja di lembaga. Selain itu, perusahaan juga melayani aduan melalui telepon. Bila ada nasabah yang pindah tempat tinggal, dan ingin pindah pelayanan ke kantor cabang yang lebih dekat dengan nasabah, perusahaan akan mengurusnya dengan cepat dan tanpa pungutan biaya. Dengan baiknya layanan purna jual pada BMT Bina Insan Mandiri, maka mendapat skor 1.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif proses bisnis internal bernilai:

$$\begin{aligned} &= \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor keseluruhan}} \\ &= \frac{3}{3} \\ &= 1 \end{aligned}$$

Kinerja proses bisnis internal mempunyai nilai 1. Dengan demikian perspektif proses bisnis internal mempunyai kinerja yang baik.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan yang ditetapkan dalam masing-masing perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja istimewa. Tujuan di dalam perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan

tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Berdasarkan data yang diperoleh, tolak ukur perspektif ini pada BMT Bina Insan Mandiri adalah sebagai berikut:

1) Retensi Karyawan

Keluar masuknya karyawan dapat dikatakan penentu keberhasilan sumber daya manusia dalam perusahaan. Bila terlalu banyak karyawan yang keluar masuk perusahaan, perusahaan perlu membuat evaluasi kenapa banyak karyawan yang tidak bertahan lama. Tapi bila banyak karyawan baru yang nantinya diharapkan dapat mengakibatkan pendapatan meningkat, maka dikatakan bahwa perusahaan mampu mempertahankan karyawannya. Pengukuran kinerja pada ukuran ini dihitung dengan membandingkan antara selisih karyawan tahun berjalan dengan jumlah karyawan tahun lalu.

Rasio masuk (keluar) karyawan =

$$\frac{\text{Jumlah karyawan tahun berjalan} - \text{Jumlah karyawan tahun lalu}}{\text{Jumlah karyawan tahun lalu}} \times 100\%$$

Tabel 11. Retensi Karyawan BMT Bina Insan Mandiri.

Tahun	2007	2008	2009
Jumlah karyawan	5	8	13
Prosentase masuk (keluar) karyawan	-	60%	62,5%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah)

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa karyawan BMT Bina Insan Mandiri mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kebutuhan BMT Bina Insan Mandiri terhadap karyawan tinggi, karena selalu berusaha meningkatkan pengembangan mutu pelayanan dan juga SDM yang dimilikinya. Tingkat retensi BMT Bina Insan Mandiri dinilai ”baik”, maka mendapat skor 1 .

2) Absensi Karyawan

Berapa banyak karyawan yang absen untuk setiap harinya menunjukkan seberapa besar tanggung jawab karyawan pada perusahaan. Bila banyak karyawan yang absen, maka tanggung jawab karyawan dapat dikatakan

kurang karena tidak memiliki motivasi tinggi untuk memajukan perusahaan. Sampai saat ini, menurut hasil wawancara dengan Manajer BMT Bina Insan Mandiri, rata-rata total absensi karyawan tidak terlalu banyak. Hal itu dapat dilihat dari rekapan absen di kantor. Dengan demikian, karyawan perusahaan mempunyai komitmen dan tanggung jawab serta motivasi yang tinggi dalam memajukan perusahaan. Skor 1 diberikan untuk absensi karyawan.

3) Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil didapat oleh perusahaan dari asuransi yang terjual. Produktivitas karyawan menunjukkan besarnya perolehan SHU tiap tahun yang dihasilkan oleh setiap karyawan dalam satu tahun.

Tabel 11. Produktivitas Karyawan BMT Bina Insan Mandiri.

Tahun	2007	2008	2009
Perolehan SHU	24.205.500	31.951.200	99.900.000
Jumlah karyawan	5	8	13
Produktivitas	4.841.100	3.993.900	7.684.615,00
Rasio produktivitas	-	Turun 17,5 %	Naik 92,41%

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah)

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa rasio produktivitas tahun 2009 meningkat sangat tajam setelah pada tahun 2008 mengalami penurunan, hal itu berarti karyawan dalam memberikan kontribusi terhadap perusahaan sangat tinggi. Sehingga skor 1 diberikan untuk ukuran produktivitas karyawan.

4) Pelatihan Karyawan

Untuk meningkatkan kualitas karyawan, maka perusahaan mengikutsertakan karyawan yang bersangkutan pada seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh perusahaan sendiri atau di luar perusahaan. Namun dalam setiap seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan yang di adakan tidak semua karyawan bisa ikut, karena keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan dalam mengikutsertakan karyawan-karyawannya dalam pelatihan. Karyawan yang di ikutsertakan

dalam setiap seminar atau pelatihan hanya dua karyawan. Jadi sampai sekarang belum semua karyawan ikut pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, BMT Bina Insan Mandiri termasuk perusahaan yang sangat peduli terhadap kualitas karyawan yang dimiliki. Namun karena terkendala dengan biaya jadi belum semua karyawan bisa ikut pelatihan. Dengan demikian untuk ukuran pelatihan karyawan mendapat skor 0.

Berdasarkan uraian di atas, dapat diketahui bahwa kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bernilai:

$$= \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor keseluruhan}}$$

$$= \frac{3}{4}$$

$$= 0,75$$

Nilai 0,75 pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja perspektif ini adalah baik.

3. Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan BMT Bina Insan Mandiri

Berdasarkan Kriteria Keseimbangan *Balanced Scorecard*

Hasil pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan menjumlahkan bobot nilai untuk setiap ukuran pemacu kinerja pada tiap-tiap perspektif. Hasil perhitungan adalah sebagai berikut:

Tabel 13. Penilaian Kinerja BMT Bina Insan Mandiri Secara Keseluruhan.

Perspektif	Skor
Perspektif Keuangan	2
Perspektif Pelanggan	2
Perspektif Proses Bisnis Internal	3
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	3
Total	10

Sumber: BMT Bina Insan Mandiri (Data Diolah)

Berdasarkan hasil penelitian di atas diperoleh hasil bahwa skor total seluruh perspektif *Balanced Scorecard* adalah 10. Kinerja perusahaan baik atau

buruk diketahui dengan membagi skor yang diperoleh dengan skor keseluruhan dalam kriteria keseimbangan.

Kinerja perusahaan secara keseluruhan

$$= \frac{\text{Skor yang diperoleh}}{\text{Skor keseluruhan}}$$

$$= \frac{10}{15}$$

$$= 0,67$$

Berdasarkan hasil yang diperoleh, yaitu 0,67 maka kinerja BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 menunjukkan kinerja yang **baik**.

Atas dasar kriteria (Rentang Penilaian Kinerja) sebagaimana tercantum pada Tabel 3 halaman 59 maka selanjutnya, dapat disusun ringkasan penilaian kinerja BMT Bina Insan Mandiri sebagai berikut:

Tabel 14. Ringkasan Penilaian Kinerja BMT Bina Insan Mandiri dengan Metode *Balanced Scorecard*.

Parameter Kinerja	Skor Keseluruhan	Skor yang Diperoleh	Nilai	Kinerja
Perspektif Keuangan	4	2	0,5	Cukup
Perspektif Pelanggan	4	2	0,5	Cukup
Perspektif Proses Bisnis Internal	3	3	1	Baik
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	4	3	0,75	Baik
Total Skor	15	10	0,67	Baik

Sumber: Data Diolah

Pada tabel 14 dapat dijelaskan bahwa pada parameter kinerja perspektif keuangan, nasabah, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan diperoleh skor keseluruhan (lihat perhitungan halaman 60-70) dari skor keseluruhan itu setelah dikonfirmasi dengan tabel kriteria keseimbangan *Balanced Scorecard* (lihat halaman 58) maka akan diperoleh nilai yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja dari masing-masing perspektif. Setelah diketahui kinerja masing-masing perspektif selanjutnya dilakukan perhitungan kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menjumlah skor yang diperoleh dibagi skor keseluruhan yang ditetapkan maka akan diperoleh hasil kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hasil tersebut dapat digunakan untuk menjelaskan apakah kinerja

perusahaan secara keseluruhan baik, cukup atau kurang baik. Walaupun secara keseluruhan kinerja baik tapi dalam setiap perspektif belum tentu kinerjanya baik.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI, DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada BMT Bina Insan Mandiri Gondangrejo dapat disimpulkan:

Hasil pengukuran kinerja BMT Bina Insan Mandiri pada perspektif keuangan memberikan indikator nilai sebesar 0,5. Hal ini berarti bahwa BMT Bina Insan Mandiri menunjukkan kinerja yang “cukup” ditinjau dari perspektif keuangan. Dengan perincian pertumbuhan asset yang diukur dengan kenaikan asset memiliki skor 1. Peningkatan keuntungan (SHU) yang diukur dengan kenaikan keuntungan (SHU) mendapat skor 1. Optimalisasi asset yang diukur dengan ROA mendapat skor 0. Untuk peningkatan pembiayaan yang diukur dengan penyaluran pembiayaan mendapat skor 0.

Hasil pengukuran kinerja pada perspektif customer (pelanggan) bernilai sebesar 0,5. Hal ini berarti bahwa kinerja BMT Bina Insan Mandiri jika dilihat dari perspektif customer (pelanggan) menunjukkan kinerja yang “cukup”. Dengan perincian retensi pelanggan yang diukur dengan kemampuan mempertahankan pelanggan mendapat skor 0. Akuisisi pelanggan yang diukur dengan kemampuan menambah pelanggan baru mendapat skor 0. Kepuasan pelanggan yang diukur dengan kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan mendapat skor 1. Untuk profitabilitas pelanggan mendapat skor 1.

Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal pada BMT Bina Insan Mandiri bernilai 1. Hal ini berarti bahwa kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempunyai kinerja baik. Dengan perincian bahwa semua ukuran mendapatkan skor 1, yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BMT Bina Insan Mandiri bernilai 0,75 yang berarti kinerja perspektif ini “baik”. Dengan hasil pengukuran yang diperoleh yaitu nilai 1 untuk ukuran retensi karyawan, produktivitas karyawan, dan absensi karyawan. Untuk pelatihan karyawan mendapat skor 0.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja secara keseluruhan pada BMT Bina Insan Mandiri tahun 2009 diperoleh hasil bahwa kinerja BMT Bina Insan Mandiri adalah baik, dengan total skor yang diperoleh 10 dari 15 ukuran yang dihitung sehingga nilai yang didapat adalah 0,67.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka dapat diperoleh implikasi dari hasil penelitian. Implikasi hasil penelitian dapat berupa dampak teoritis terhadap usaha pengembangan ilmu pengetahuan atau penelitian dan penerapannya secara praktis dan pemecahan masalah penelitian. Implikasi dari hasil penelitian ini adalah:

1. Implikasi Teoretis

Berdasarkan hasil penelitian ini menguatkan teori dalam dunia Akuntansi Manajemen, bahwa metode *Balanced Scorecard* dapat diterapkan sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan secara komprehensif atau menyeluruh dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Implikasi Praktis

Berdasarkan analisis data dan pembahasan, maka BMT Bina Insan Mandiri dapat menerapkan dan menggunakan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan secara komprehensif atau menyeluruh.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian dan implikasinya, maka penulis mengajukan saran sebagai berikut:

1. Saran untuk Manajemen/Pengelola BMT Bina Insan Mandiri
 - a. Pada lingkungan bisnis yang semakin kompetitif perusahaan perlu menerapkan *balanced scorecard* dalam perencanaan strategis dan pengukuran kinerja perusahaan agar mampu mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan melakukan perencanaan yang matang.

- b. Dalam penyusunan rencana strategis perusahaan perlu melakukan perencanaan jangka panjang yang lebih mendetail dan lebih mengarah ke ukuran yang telah dicapai dan agar melakukan perbaikan di tahun yang akan datang.

2. Bagi Peneliti Lanjutan

- a. Dalam penelitian ini, karena keterbatasan peneliti dan data maka belum dapat dilakukan pengukuran terhadap beberapa ukuran, antara lain pangsa pasar, pengukuran rasio, pengukuran nilai proporsi nilai pelanggan, kapabilitas sistem informasi, kepuasan karyawan dan motivasi karyawan. Sehingga peneliti mengharap kepada peneliti selanjutnya dapat melakukan pengukuran terhadap pangsa pasar BMT, rasio, pengukuran nilai proporsi nilai pelanggan, kapabilitas sistem informasi, kepuasan karyawan dan motivasi karyawan pada BMT Bina Insan Mandiri atau perusahaan sejenis.
- b. Peneliti yang lain kelak dapat melakukan pengukuran kinerja terhadap BMT-BMT dengan lingkup yang lebih luas, seperti lingkup kabupaten, sehingga dapat menjadi bahan informasi bagi pengelola BMT khususnya dan pelaku-pelaku lembaga keuangan lain pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Atmojo, Sidik Pramono. 2005. *Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PDAM Klaten*. Skripsi FE UNS. Tidak Dipublikasi. Efferin Sujoko, Stevanus Hadi Darmadji, Yulianawati Tan. 2004. *Metode Penelitian Untuk Akuntansi*. Malang: Bayumedia.
- Garrison, Brewer dan Noreen. 2007. *Akuntansi Manajerial Buku II*. Jakarta: Salemba Empat.
- Goldman, James E. dan Suchit Ahuja. *Integration of COBIT, Balanced Scorecard and SSE-CMM as a strategic Information Security Management (ISM) framework*. Purdue University, Department of Computer & Information Technology, West Lafayette, IN 47907, USA.
(Diakses tanggal 8 April 2010 pukul 13.40 WIB)
- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Kirom Bahrul. 2009. *Mengukur Kinerja Pelayanan dan Kepuasan Konsumen*. Bandung: Pustaka Reka Cipta.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Fungtional Scorecards*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Moleong, Dr. Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi, 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat: Jakarta.
- _____. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.

Nawawi, Hadari. 1998. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Universitas Gajah Mada: Yogyakarta.

Sudiyanto, 2007. *Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard sebagai Informasi bagi Manajemen pada BMT Dinar Barokah Jumapolo Tahun 2006*. FKIP UNS. Tidak Di 75

Rahayu, Werdi Budi. 2009. *Pengukuran Kinerja Asuransi Jiwa Bersama (Ajb) Bumiputera 1912 Cabang Boyolali Dengan Metode Balanced Scorecard Tahun 2008*. FKIP UNS. Tidak Dipublikasi.

Suharsimi Arikunto. 2002. *Prosedur Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.

Sutopo, H.B. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : Sebelas Maret University Press.

Warindrani, Armila Krisna. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Semarang: Graha Ilmu.

Yulianti, Riah. 2008. *Pengukuran Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard sebagai Informasi bagi Manajemen pada pd. BPR BKD Karanganyar Tahun 2008*. FKIP UNS. Tidak Dipublikasi.

Zuriah , Nurul. 2006. *Metode Penelitian Sosial dan Pendidikan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

<http://www.si.its.ac.id/Penelitian/JURNAL/Yudi.pdf>

(Diakses tanggal 12 Maret 2010 pukul 21.03 WIB)

www.puslit.petra.ac.id/journals/accounting/

(Diakses tanggal 30 Maret 2010 pukul 13.07 WIB)

www.digilib.ui.ac.id/opac/themes/libri2/detail.jsp?id=75431

(Diakses tanggal 30 Maret 2010 pukul 14.00 WIB)

www.jurnal.unikom.ac.id/ed9/05-Isniar.pdf

(Diakses tanggal 7 April 2010 pukul 10.32 WIB)

<http://www.hsaj.org/?fullarticle=4.3.2>

(Diakses tanggal 10 April 2010 pukul 14.15 WIB)