EVALUASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAN ANALISIS KEMUNGKINAN PENGGUNAAN METODE PENGUKURAN KINERJA YANG LAIN (BALANCED SCORECARD)

Studi Kasus pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo Yogyakarta

SKRIPSI

Oleh

Nama : Desita Maulina
Nomor Mahasiswa : 01.312.171

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

EVALUASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAN ANALISIS KEMUNGKINAN PENGGUNAAN METODE PENGUKURAN KINERJA YANG LAIN (BALANCED SCORECARD)

Studi Kasus pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo Yogyakarta

SKRIPSI

disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi padaFakultas Ekonomi UII

Oleh

Nama : Desita Maulina
Nomor Mahasiswa : 01.312.171

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2006

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

EVALUASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAN ANALISIS KEMUNGKINAN PENGGUNAAN METODE PENGUKURAN KINERJA YANG LAIN (BALANCED SCORECARD) STUDI KASUS PADA BMT BINA DHUAFA BRINGHARJO YOGYAKARTA

Disusun Oleh: DESITA MAULINA
Nomor mahasiswa: 01312171

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 18 April 2006

Pembimbing Skripsi/Penguji : Dr. Achmad Sobirin, MBA, Ak .....

Penguji : Dra. Primanita Setyono, MBA, Ak .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

Semua impian bisa menjadi kenyataan, jika ada keberanian untuk mengejarnya.

(*Walt Disney*)

Sebagian besar orang tidak begitu menginginkan kebebasan karena kebebasan membutuhkan tanggung jawab dan sebagian besar orang takut pada tanggung jawab.

(*Sigmund Freud*)

Kekuatan tidak datang dari kemampuan fisik, tetapi datang dari tekad bulat.

(*Mohandas Gandhi*)

Memperbaiki berarti mengubah, menjadi sempurna berarti sering berubah.

(*Sir Winston Churchill*)

Sangat sedikit orang yang mau berpikir karena berpikir adalah pekerjaan yang paling berat sedunia. Kegagalan hanyalah kesempatan untuk memulai lagi dengan lebih baik.

(*Henry Ford*)

Kita tidak bisa mengubah dunia, tapi jika kita mengubah diri sendiri, dunia akan ikut berubah. Orang yang telah menciptakan perubahan itu dalam dirinya tidak lagi hidup dengan harapan kosong, ia melihat segala sesuatu seperti apa adanya.

(*Selvarajan*)

Kemajuan manusia tidak bersifat otomatis dan pasti. Setiap langkah menuju kebenaran membutuhkan pengorbanan, penderitaan dan perjuangan.

(*Martin Luther King, Jr.*)

KATA PENGANTAR

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas rahmah dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada penyusun sehingga dapat menyelesaikan tugas pembuatan skripsi ini, sebagai salah satu ayarat untuk meraih gelar sarjana di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia dengan judul:

"EVALUASI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAN ANALISIS KEMUNGKINAN PENGGUNAAN METODE PENGUKURAN KINERJA YANG LAIN (BALANCED SCORECARD) : Studi Kasus pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo Yogyakarta"

Skripsi ini merupakan hasil laporan dari penelitian yang penyusun lakukan di BMT Bina Dhuafa Beringharjo Yogyakarta.

Selesainya penyusunan skripsi ini atas bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu dalam kesempatan ini penyusun mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Drs. Suwarsono, MA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Achmad Sobirin, MBA, Ak, selaku Dosen Pembimbing dalam menyusun skripsi ini yang selalu memberi masukan dan kemudahan kepada penyusun sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
3. Ibu Dra. Primanita Setyono, MBA, Ak., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan tanggapan positif atas hasil dari penelitian yang telah dilakukan oleh penyusun, yang dituangkan dalam skripsi ini.

4. Pimpinan BMT Bina Dhuafa Beringharjo yang telah memberi ijin kepada penyusun untuk melakukan penelitian di BMT Bina Dhuafa Beringharjo.
5. Bapak Fauzan dan Ibu Maya Dayu Murti, selaku pihak BMT Bina Dhuafa Beringharjo yang telah membantu penyusun dalam proses pengumpulan data-data yang dibutuhkan.

Pada kesempatan ini pula, penyusun ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

* Bapak dan Ibu tercinta yang dengan penuh pengorbanan mendidik dan merawatku sehingga dapat menyelesaikan studi hingga tingkat sarjana.
* Kakak dan adik-adik tersayang: mba Amy, Sani, Anin dan Fika, lakukan yang terbaik untuk keluarga kita.
* Aan tersayang yang menjadi semangat disaat aku lemah dan yang selalu ada untuk mendukungku, makasih banyak!Buat mba Uke yang aku anggap seperti kakakku sendiri, makasih untuk dukungan dan sarannya, dan banyak hal baru yang aku dapat, *experience is the best teacher.*
* Temen-temenku: Aad (partner skripsi sejati), Dian (you're my spirit), Yola (keep pushing for the good thing), Lia&Diyas (yang ada waktu ujian skripsi), Erien, Riri and Leny (how are you gals..?), all my friends, keep contact ya..!
* Adik-adik kos ukhti: Tyas, Alvie, Trya, Winati, Dyah, Gita, and Kiki, sukses buat kalian semua.
* Tetangga di PuKa: Fani and Diva, kompak terus ya.
* Temen-temen KKN BT-90 '04: mba Hani, Ina, Iin, Meila, Hasyim, Agung, Arik, Indi, Juned, Ido, akhirnya aku lulus juga!

DAFTAR ISI

Hal

Halaman Judul....ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme....iii
Halaman Pengesahan....iv
Halaman Berita Acara Ujian....v
Halaman Motto....vi
Halaman Persembahan....vii
Kata Pengantar....viii
Daftar Isi....x
Daftar Tabel....xii
Daftar Gambar....xiii
Daftar Lampiran....xiv
BAB I PENDAHULUAN....1
1.1. Latar Belakang Masalah....1
1.2. Rumusan Masalah Penelitian....6
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian....6
BAB II KAJIAN PUSTAKA....8
2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan....8
2.2. Tujuan Pengukuran Kinerja....10
2.3. Manfaat Pengukuran Kinerja....11
2.4. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja....13
2.5. Tolok Ukur Sistem Pengukuran Kinerja....15
2.6. Pengukuran Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*....16
2.7. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*....19
2.7.1. Perspektif Keuangan....19
2.7.1.1. Pertumbuhan (*Growth*)....20
2.7.1.2. Mempertahankan (*Sustain*)....21
2.7.1.3. Memetik hasil (*Harvest*)....21
2.7.2. Perspektif Pelanggan....25
2.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal....31
2.7.3.1. Inovasi....31
2.7.3.2. Operasi....33
2.7.3.3. Purna jual....36
2.7.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan....37
2.7.4.1. Kemampuan pekerja / karyawan....37
2.7.4.2. Kemampuan sistem informasi....39
2.7.4.3. Motivasi, pendelegasian wewenang, dan keselarasan....40
2.8. Prinsip *Balanced Scorecard*....41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN....42
3.1. Metode Penelitian....42
3.2. Sumber Data....42
3.3. Metode Pengumpulan Data....43
3.4. Metode Analisis Data....43

3.4.1. Evaluasi metode pengukuran kinerja pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo....43
3.4.2. Analisis kemungkinan menerapkan metode *Balanced Scorecard*....44
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN....45
4.1. Deskripsi Objek Penelitian....45
4.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo...45
4.1.2. Struktur Organisasi BMT Bina Dhuafa Beringharjo....48
4.1.3. Jenis Produk dan Pelayanan BMT Bina Dhuafa Beringharjo....49
4.2. Evaluasi Metode Pengukuran Kinerja yang Selama Ini Digunakan oleh BMT Bina Dhuafa Beringharjo....52
4.3. Analisis kemungkinan menerapkan metode *Balanced Scorecard* pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo....59
4.3.1. Analisis Visi dan Misi Organisasi....59
4.3.2. Penerjemahan Visi, Misi dan Strategi Organisasi ke dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard*....61
4.3.2.1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)....61
4.3.2.2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)....63
4.3.2.3. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)....66
4.3.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)....68
4.3.3. Penerapan *Balanced Scorecard* di BMT Bina Dhuafa Beringharjo....71
BAB V PENUTUP....74
5.1. Kesimpulan....74
5.2. Saran....77
REFERENSI....79

DAFTAR TABEL

Tabel **Hal**

4.1. Kelengkapan dan Keterkaitan Alat Ukur Kinerja.....54

4.2. Kinerja Keuangan Tahun 2003 – 2005.....55

4.3. Rasio Kesehatan Tahun 2003 – 2005.....56

4.4. *Scorecard* untuk Perspektif Keuangan.....62

4.5. *Scorecard* untuk Perspektif Pelanggan.....65

4.6. *Scorecard* untuk Perspektif Bisnis Internal.....67

4.7. *Scorecard* untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....70

DAFTAR GAMBAR

Gambar **Hal**

2.1. Hubungan keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*.....18

2.2. Menerjemahkan Visi dan Strategi kedalam Empat Perspektif.....41

4.1. Struktur Organisasi BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....48

4.2. Penerapan *Balanced Scorecard* di BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....73

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran **Hal**

1. Grafik Kinerja Keuangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....82
2. Laporan Rasio Kesehatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....84
3. Laporan Kinerja Keuangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....85
4. Hasil Survei Nasabah BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....86
5. Kolektabilitas BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....87
6. Hasil Survei Karyawan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.....88
7. Surat Keterangan Penelitian.....89

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahan. Untuk memenangkan persaingan global yang semakin ketat ini, kinerja sebuah organisasi haruslah mencerminkan peningkatan dari satu periode ke periode berikutnya. Perusahaan dewasa ini berada di tengah-tengah transformasi yang revolusioner. Selama abad industri, keberhasilan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis (*economies of scale and scope*). Keberhasilan diperoleh perusahaan yang dapat menanamkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik yang menawarkan produksi produk standar secara massal dan efisien (Johnson dan Kaplan, 1987). Munculnya abad informasi telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik secara cepat atau hanya menerapkan manajemen aktiva dan kewajiban finansial dengan baik. Perubahan lingkungan bisnis yang mengarah pada pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa pengaruh yang sangat besar pada sifat persaingan. Era teknologi informasi memaksa perusahaan mencari dan memanfaatkan cara-cara baru agar mampu bertahan dan berkembang

dalam persaingan dunia yang datang dari berbagai penjuru dunia. Oleh karena itu dengan kemampuan teknologi yang lebih, kompetensi perusahaan yang baik dapat menanggapi perubahan lingkungan bisnis. Hasil akhir yang diharapkan adalah sistem informasi yang menjadi penyangga organisasi bisnis dalam menanggapi perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga upaya bertahan dan berkembang dapat tercapai (Prihastuti, 2000).

Perekonomian era informasi (*information age economy*) menyebabkan perubahan lingkungan bisnis yang nampak dalam beberapa indikator, seperti: konsumen memegang kendali bisnis, kompetisi meningkat, perubahan menjadi konstan, informasi menjadi asset yang setara dengan sumber lain, dan intelektual menjadi kekayaan organisasi yang paling berharga. Persaingan yang terjadi sekarang ini mengharuskan produk yang ingin menjadi pemenang adalah produk berkualitas didukung oleh manajemen tangguh, harga terjangkau, dan pelayanan yang memuaskan. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan berbagai pembenahan manajemen, peningkatan kualitas produk, peningkatan kualitas proses, dan peningkatan kepuasan pelanggan (Prihastuti, 2000). Di dalam persaingan yang semakin ketat ini, strategi bisnis jelas merupakan isu bisnis terpenting. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan suatu mekanisme yang mampu menterjemahkan strategi bisnis menjadi kenyataan di lapangan. Setiap alur strategi perlu pengukuran agar dapat ditentukan derajat keberhasilannya. Seperti yang ditulis oleh Kaplan dan Norton *"if you can't measure it, you can't manage it"*. Bahwasanya kita tidak dapat mengelola

apapun yang tidak dapat kita ukur. Dengan demikian pengukuran merupakan alat manajemen yang penting. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja perusahaan dan dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Shillinglaw dalam Prihastuti (2000) mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan usaha formal yang dilakukan oleh manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui bagaimana kinerja perusahaan secara menyeluruh baik ditinjau dari segi operasional maupun keuangan, diperlukan suatu sistem pengukuran terpadu. Namun pada kenyataannya, perusahaan seringkali hanya menggunakan tolak ukur keuangan seperti *Return On Investment (ROI), Earning per share (EPS), Residual Income* (RI) atau *Economic Value Added* (EVA), Analisis Selisih, dan beberapa tolak ukur lainnya yang dihitung berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi keuangan perusahaan dalam mengukur kinerja. Namun pengukuran yang hanya menggunakan tolak ukur keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuannya mengukur harta tidak berwujud *(intangible asset)* dan harta intelektual seperti sumber daya manusia perusahaan. Disamping itu, alat ukur tersebut hanya memfokuskan pada upaya memonitor dan meningkatkan kualitas, menurunkan biaya, dan pengukuran *time-based* proses internal perusahaan yang telah ada.

Menurut UU No.10 tahun 1998 tentang perubahan UU No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat itu sendiri. Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Dana yang dikelola oleh bank sebagian besar berasal dari masyarakat, dan sebagian besar dari dana tersebut disalurkan dalam bentuk pembiayaan, sesuai karakteristiknya, bank merupakan suatu bisnis yang menghadapi resiko. Keberhasilan bank mengembangkan usahanya tergantung pada sejauh mana suatu bank mampu mengelola resiko tersebut.

Kesehatan suatu bank merupakan kepentingan semua pihak yang terkait, baik pemilik maupun pengelola bank, masyarakat pengguna jasa bank maupun Bank Indonesia selaku pembina dan pengawas bank. Kesehatan suatu bank sangat erat kaitannya dengan kinerja yang dihasilkan oleh bank tersebut. Laporan kinerja pada bank menentukan tingkat kesehatan bank berdasarkan standar yang telah ditetapkan, begitu juga laporan kinerja yang dihasilkan oleh BMT Bina Dhuafa Beringharjo yang merupakan BMT terbesar di Yogyakarta. Elemen-elemen yang terdapat dalam laporan kinerja menentukan kualitas laporan kinerja tersebut, sehingga penting bagi pihak manajemen BMT Bina Dhuafa Beringharjo untuk mengevaluasi indikator-indikator yang digunakan dalam menilai

kinerjanya. Perbankan syariah yang berkembang pesat di Indonesia, khususnya di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, menuntut BMT Bina Dhuafa Beringharjo untuk dapat melakukan perubahan-perubahan ke arah yang lebih baik. Evaluasi merupakan suatu kebutuhan bagi setiap organisasi, karena berguna untuk memberikan umpan balik atas pelaksanaan suatu kegiatan yang telah direncanakan agar pelaksanaannya tetap berada pada jalur yang telah ditetapkan. Hasil dari evaluasi yang dilakukan dapat menunjukkan tingkat kelayakan sistem pengukuran kinerja, sehingga organisasi dapat memutuskan untuk tetap menggunakannya, atau menggantinya dengan sistem pengukuran kinerja yang baru.

BMT Bina Dhuafa Beringharjo sebagai Bank Syariah yang sedang berkembang tidak ada salahnya bila mencoba mengevaluasi kelayakan sistem pengukuran kinerjanya saat ini. Bila dari hasil evaluasi pada penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerjanya masih layak untuk digunakan, maka sistem pengukuran kinerjanya hanya perlu untuk disempurnakan agar menunjang aktivitas-aktivitas yang dilakukan. Namun, bila sistem pengukuran kinerjanya dianggap sudah tidak layak lagi, maka BMT Bina Dhuafa Beringharjo kiranya dapat melihat kemungkinan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja baru, yaitu *Balanced Scorecard.*

1.2. Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, dapat memberikan gambaran bagaimana metode pengukuran kinerja sangat penting untuk menentukan baik atau tidaknya kinerja perusahaan dan eksistensinya dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Bertitik tolak dari hal tersebut dapat dibuat rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah metode pengukuran kinerja yang digunakan sudah layak atau belum? Jika belum, sebaiknya alat ukur tersebut diganti dengan metode pengukuran yang lebih baik.
2. Jika sudah, bagaimana cara untuk meningkatkan kualitas pengukuran kinerja perusahaan? Apakah metode pengukuran tersebut perlu diganti atau tidak?
3. Dapatkah menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan kualitas pengukuran kinerja tersebut dan bagaimana cara pengukurannya?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Penelitian ini didasarkan pada beberapa tujuan, seperti:

a. Untuk mengevaluasi metode pengukuran kinerja yang sedang digunakan, serta berbagai tolak ukur kinerja yang telah diterapkan BMT Bina Dhuafa Beringharjo apakah masih relevan dan layak untuk digunakan, dan mencoba memberikan alternatif lain yang dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan..

b. Untuk mengetahui kemungkinan penerapan metode *Balanced Scorecard* pada BMT dan bagaimana implikasinya.

Hasil dari penelitian ini diharapkan untuk dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Bagi organisasi yang terkait

Sebagai bahan rujukan bagi pihak manajemen tentang cara pengukuran kinerja BMT berbasis pada strategi dan memberikan informasi berupa sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan, sehingga manajemen BMT dapat menterjemahkan strateginya kedalam sasaran dan ukuran yang tepat.

b. Bagi penulis

Membuka wawasan mengenai konsep pengukuran kinerja dari sudut pandang metode yang digunakan sebagai dasar pengukuran, serta melatih berpikir secara komprehensif dan interdisipliner sesuai dengan bidang ilmu yang telah dimiliki.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja Perusahaan

Pengukuran kinerja adalah suatu alat ukur yang digunakan untuk menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam mengimplementasikan strategi dan mencapai tujuannya. Atau dengan kata lain, pengukuran kinerja adalah sebuah standar (biasanya bersifat kuantitatif) untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan kinerja yang telah dihasilkan dibandingkan kinerja yang diharapkan. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen yang dipakai untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan sebagai alat untuk membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis. Fungsi dari pengukuran kinerja adalah untuk mengkomunikasikan strategi kepada organisasi dan mengkoordinasikan sumber daya internal agar strategi tersebut berhasil diterapkan oleh organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu aspek dalam sistem pengendalian manajemen yang efektif. Secara konseptual, pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan individu-individu yang terlibat di dalamnya berdasarkan pada sasaran, standar, dan kinerja yang telah ditetapkan. Secara umum, pengukuran kinerja didefinisikan sebagai alat manajemen yang dipakai untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, dan sebagai alat bantu manajer dalam

memonitor implementasi strategi bisnis. Sedangkan menurut Harvey pengukuran kinerja merupakan proses mengukur sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan (Laela,1997).

Sistem manajemen tradisional mengukur kinerja hanya dengan menggunakan perspektif keuangan (*Financial*). Sistem ini cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja perusahaan. Jadi penekanan oleh sebagian besar perusahaan ditempatkan pada pengukuran kinerja jangka pendek yang akan meninggalkan suatu kesenjangan antara pengembangan suatu strategi dan implementasinya.

Beberapa cara yang digunakan dalam akuntansi manajemen tradisional untuk mengukur kinerja organisasi dengan menggunakan ROI, *Residual Income*, dan EVA, adalah cara-cara yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi yang hanya memperhatikan perspektif keuangan. Dalam jangka pendek memungkinkan manajer untuk menghasilkan kinerja yang baik meskipun mengabaikan pengukuran nonfinansial, tetapi tidak untuk jangka panjang. Indikator ukuran yang benar menurut Syakhroza (2002) terletak pada hubungan *value drivers*, yakni faktor pertumbuhan nilai *stakeholders*, terhadap ukuran. Susunan indikator ukuran yang benar adalah indikator ukuran yang mempunyai keseimbangan yang baik antara indikator yang memimpin (*leading indicator*) dan indikator yang menutupi (*lagging indicator*).

2.2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Istilah kinerja (*performance*) kerapkali dikaitkan dengan kondisi keuangan perusahaan. Bahwa perusahaan dengan pengukuran keuangan melalui ROI (*Return on Investment*), ROE (*Return on Equity*) dan *profit margin* mampu memberikan hasil yang memuaskan setidaknya bagi pemilik saham perusahaan maupun terhadap karyawannya (Helmi, 2004). Pengukuran kinerja sebagai basis evaluasi digunakan untuk menilai kinerja masa lalu sebagai dasar pelaksanaan keputusan-keputusan personalia. Manajemen melakukan evaluasi kinerja dengan tujuan (Laela, 1997):

1. Memberikan masukan untuk keputusan sumber daya manusia seperti promosi, transfer dan pemutusan hubungan kerja.
2. Memberikan umpan balik kepada karyawan mengenai bagaimana pandangan organisasi akan kinerja mereka.
3. Sebagai dasar dalam pemberian kompensasi yang mencakup peningkatan balas jasa, bonus karyawan dan kenaikan-kenaikan lainnya dalam gaji.

Menurut Fregmen (Helmi, 2004), pengukuran kinerja bertujuan untuk:

1. Menentukan tingkat kontribusi divisi dan perusahaan.
2. Menyediakan dasar untuk evaluasi kualitas kinerja manajer divisi.
3. Memotivasi divisi untuk menjalankan divisi sesuai tujuan perusahaan.

Dalam proses pengendalian manajemen, pengukuran kinerja mempunyai peran yang sangat kritis baik dalam memotivasi karyawan mencapai tujuan perusahaan maupun sebagai dasar evaluasi kinerja dimana

evaluasi kinerja mempengaruhi setiap komponen tanggung jawab manajemen. Pengendalian manajemen merupakan mekanisme wajib sejak adanya sistem keagenan baik antara pemegang saham dengan manajemen ataupun saat adanya desentralisasi pengambilan keputusan. Pengukuran kinerja memegang peranan penting dalam upaya mencapai *goal congruence* dalam konteks wewenang dan tanggung jawab. Berkembangnya manajemen aktivitas membuat penilaian kinerja juga didesain agar dapat mengeliminasi aktivitas yang tidak bernilai tambah.

2.3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Manfaat pengukuran kinerja bagi semua pihak adalah untuk mengetahui manfaat yang dapat diharapkan. Rivai dan Basri (2005) membagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam pengukuran kinerja menjadi tiga bagian, yaitu (1) karyawan, sebagai orang yang dinilai: (2) atasan, supervisor, pimpinan, manajer, dan konsultan, sebagai penilai: dan (3) perusahaan. Karena yang diteliti adalah sistem pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka pihak yang berkepentingan disini adalah perusahaan, dan manfaat pengukuran kinerja antara lain untuk:

a. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan, agar:
    1) Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan.
    2) Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas.

3) Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer untuk menggunakan keterampilan atau keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan keterampilan karyawan.

b. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan.
c. Meningkatkan kualitas komunikasi.
d. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.
e. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
f. Meningkatkan segi pengawasan agar melekat pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan.
g. Mengembangkan harapan dan pandangan jangka panjang.
h. Mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.
i. Menemukan dan mengenali setiap permasalahan.
j. Sarana penyampaian pesan bahwa perusahaan menghargai setiap karyawannya.
k. Dapat tampil prima, karena kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan.
l. Agar budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidak-jelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan yang baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan

pengukuran kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari pengukuran kinerja akan menjadi lebih mudah.

m. Dapat lebih mudah melihat, mengidentifikasi, mengembangkan lebih lanjut, dan memungkinkan peningkatan tanggung jawab secara kuat terhadap karyawan yang berpotensi dan memungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau setidaknya dapat dipromosikan.

n. Dapat menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan, jika pengukuran kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan menjadi lebih besar.

2.4. Karakteristik Sistem Pengukuran kinerja

Setelah melihat tujuan dan manfaat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja harus realistik dan objektif. Adapun karakteristik–karakteristik sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah :

1. Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan secara keseluruhan.
2. Kesalahan pengukuran sedapat mungkin harus dihindari, karena selain mengakibatkan pimpinan salah dalam mengambil keputusan, juga dapat mengakibatkan ketidakpuasan bawahan.
3. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan bahwa waktu dan biaya yang dikeluarkan tidak lebih besar dari manfaat yang diperlukan.
4. Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang dapat terjadi pada individu yang dievaluasi.

Efektivitas suatu kegiatan banyak ditentukan dari kemampuan perusahaan dalam memenuhi tujuan dari kegiatan tersebut. Oleh karena itu, Atkinson (Helmi, 2004) memandang kriteria efektivitas sistem pengukuran kinerja dari tujuan masing-masing:

a. Sebagai alat pengendalian.

   Sistem pengukuran kinerja harus membuat seluruh inidvidu dalam perusahaan berfokus pada tujuan perusahaan dan merefleksikan bagaimana setiap individu atau kelompok menyumbang pada kesuksesan perusahaan. Sistem pengukuran kinerja harus memberi titik berat yang berbeda untuk dapat merefleksikan kemampuan setiap level dalam perusahaan untuk mempengaruhi hasil yang akan dicapai.

b. Sebagai alat manajemen aktivitas, sistem pengukuran kinerja harus:

   - Mempertimbangkan setiap aktivitas dalam perusahaan dari perspektif pelanggan.
   - Mempertimbangkan semua faset kinerja aktivitas (secara komprehensif) yang mempengaruhi pelanggan.
   - Menyediakan umpan balik untuk membantu individu dalam perusahaan untuk mengidentifikasi masalah dan peluang perbaikan yang mungkin dilakukan. Untuk ini, ukuran kinerja berfungsi sebagai *warning signal* (peringatan adanya masalah) dan *diagnostic signal* (tanda yang mengidentifikasi masalah tersebut dan petunjuk untuk menyelesaikannya).

c. Sebagai inti sistem motivasi.

Sistem pengukuran kinerja harus adil, dimana sistem mengukur apa yang dapat dikendalikan dan menjadi tanggung jawab karyawan atau subunit, juga menetapkan standar yang jelas sebagai benchmark. Sistem pengukuran kinerja harus mengukur obyek secara akurat dan sistematis sehingga ada hubungan yang jelas antara kinerja dengan hasil.

2.5. Tolok Ukur Sistem Pengukuran Kinerja

Dalam pengukuran kinerja, diperlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi dan sistem balas jasa yang digunakan (Laela, 1997). Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Tanda-tanda yang menunjukkan perlunya sistem pengukuran kinerja baru:

1. Kecuali profit, pengukuran kinerja sesungguhnya telah memenuhi syarat.
2. Konsumen tidak mau membeli produk yang ditawarkan meski harga jual cukup kompetitif.
3. Tidak seorangpun memperhatikan meski laporan pengukuran kinerja tidak menghasilkan apa-apa.

4. Para manajer menghabiskan cukup banyak waktu untuk memperdebatkan ukuran-ukuran kinerja.
5. Pengukuran kinerja tidak pernah diubah dalam kurun waktu lama.
6. Telah terjadi perubahan strategi perusahaan.

2.6. Pengukuran Kinerja Menurut Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan suatu pendekatan atau metode yang digunakan untuk menggambarkan dan mengkomunikasikan strategi-strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* juga merupakan suatu cara untuk memilih ukuran-ukuran kinerja yang dapat mendorong tercapainya strategi yang berhubungan dengan organisasi. Norton menjelaskan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

> *"A balanced scorecard is a system of linked objectives, measures, targets and initiatives which collectively describe the strategy of an organization and how the strategy can be achieved. It can take something as complicated and frequently nebulous as strategy and translate it into something that is specific and can be understood."*

Kata "*Balance*" di dalam *balanced scorecard* bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu:

a. Keseimbangan antara pengukuran eksternal untuk pemegang saham dan pelanggan dengan pengukuran internal dan bisnis internal dari proses bisnis internal, inovasi, dan proses belajar dan pertumbuhan.
b. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

c. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Tujuan pengukuran dalam *balanced scorecard* merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah *(top-down)* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. *Balanced scorecard* mempresentasikan perubahan fundamental dalam asumsi-asumsi yang melandasi penilaian kinerja dan menentukan sasaran tetapi dengan mengasumsikan bahwa setiap orang diperkenankan untuk menggunakan perilaku serta tindakan apa saja yang diperlukan yang selaras dengan strategi perusahaan untuk mencapai sasaran ini. Melalui *balanced scorecard*, para manajer dapat menyoroti perusahaan dalam empat perspektif/sudut pandang yang berbeda-beda. Keempat perspektif itu akan dijabarkan sebagai berikut :

1. **Perspektif Keuangan**

   Bagaimana penampilan perusahaan dimata pemegang saham ?

2. **Perspektif Pelanggan**

   Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ?

   Kepuasan pelanggan perlu ditanggapi dengan produk berkualitas, andal, penyerahan tepat waktu, pelayanan purna jual yang memuaskan, harga yang kompetitif.

3. **Perspektif Proses Bisnis Internal**

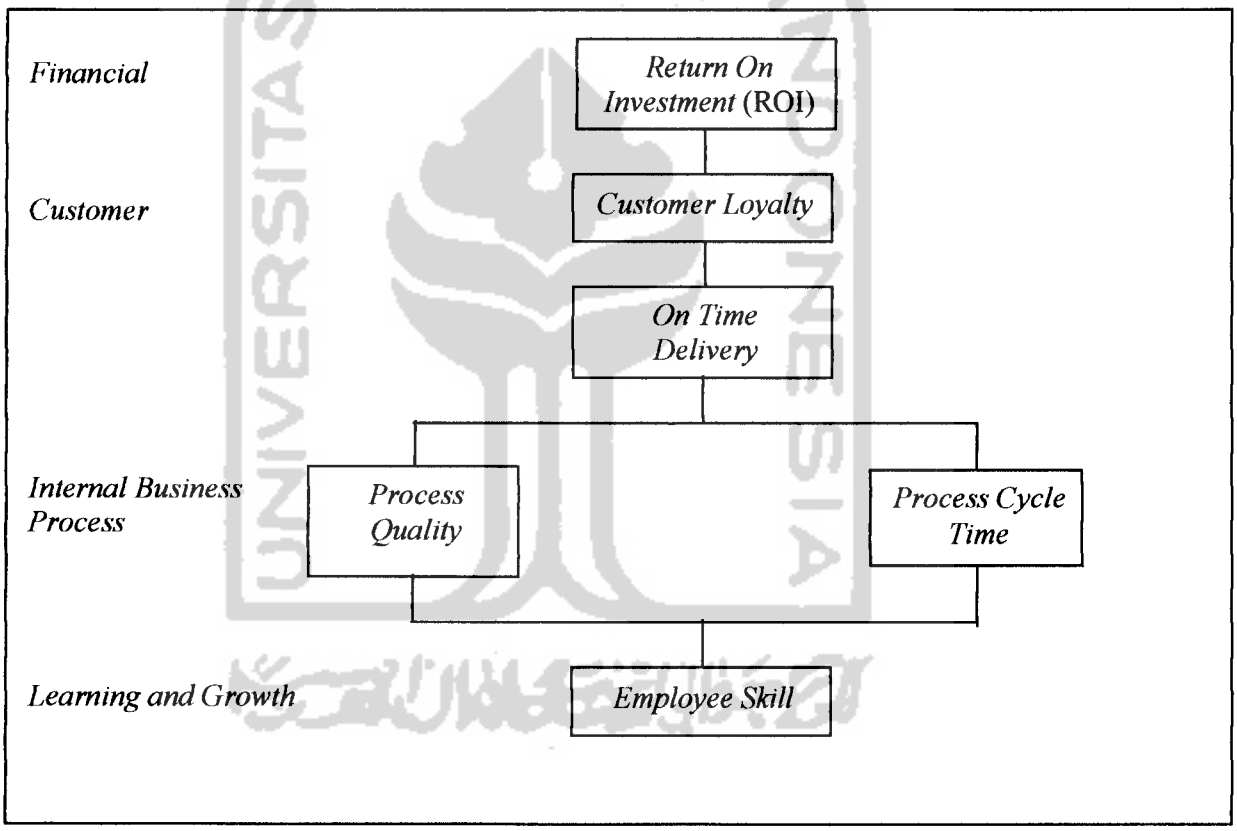
   Apa yang harus diunggulkan perusahaan ?

Perusahaan harus spesifik tentang proses internal kritikal yang dibutuhkan untuk memberikan kinerja yang terbaik bagi pelanggan dan pemegang saham.

4. **Perspektif Proses Belajar dan Bertumbuh**

   Apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan ?

Gambar II-1 : Hubungan keempat perspektif dalam *Balanced scorecard*



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton

Keuntungan dari *Balanced Scorecard* adalah :

a. *Balanced scorecard* meletakkan strategi, struktur, dan visi perusahaan menjadi pusat perhatian manajer.

b. Menekankan pada kombinasi pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan, sehingga mengakibatkan manajemen tetap fokus pada bisnis keseluruhan dan memberikan jaminan bahwa kinerja operasi aktual yang sedang berjalan selaras dengan strategi jangka panjang perusahaan dan keinginan pelanggan.

c. Membantu mempertahankan keseimbangan antara membangun kemampuan kompetitif jangka panjang perusahaan dan mengidentifikasi keinginan investor pada laporan keuangan.

d. Memungkinkan para manajer menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa yang akan datang.

2.7. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*

Tujuan spesifik dan pengukuran *balanced scorecard* perusahaaan dijabarkan dari visi dan strategi perusahaan. Seperti yang telah dijelaskan di atas ada 4 komponen penting dalam *balanced scorecard.*

2.7.1. Perspektif keuangan

Dalam *balanced scorecard* perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari kegiatan ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. *Scorecard* akan membahas strategi yang dimulai dengan tujuan keuangan jangka panjang dan kemudian dihubungkan dengan serangkaian kegiatan yaitu proses keuangan, konsumen, proses

internal dan akhirnya proses pekerja serta sistem untuk mendapatkan kinerja ekonomi jangka panjang yang diinginkan.

Tujuan finansial dapat sangat berbeda pada setiap tahap dalam siklus kehidupan bisnis. Menurut strategi bisnis, terdapat beberapa strategi yang berbeda dari pembagian pasar, pertumbuhan, penurunan sampai likuidasi. Secara sederhana, dapat dibagi menjadi 3 tahap:

2.7.1.1. Pertumbuhan (*Growth*)

Tahap pertumbuhan (*Growth*) merupakan tahap awal dari siklus hidup bisnis. Perusahaan memiliki produk dan jasa yang signifikan dengan pertumbuhan yang potensial. Untuk mengkapitalisasikannya, perusahaan sedapat mungkin harus menggunakan sumberdayanya untuk mengembangkan dan mempertinggi produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kapabilitas operasi, investasi dalam sistem, dan jaringan distribusi yang akan mensupport hubungan secara global serta menjaga dan mengembangkan *customer relationship.* Perusahaan dalam tahap pertumbuhan, kenyataannya bisnis beroperasi dengan *cash flow* yang negatif dan tingkat pengembalian investasi modal yang rendah. Investasi untuk masa yang akan datang akan membutuhkan kas yang lebih banyak. Semua tujuan keuangan pada tahap pertumbuhan bisnis akan diukur dari tingkat prosentase pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan pada pasar yang telah ditargetkan, customer group dan wilayah.

2.7.1.2. Mempertahankan (*Sustain*)

Suatu unit bisnis dalam suatu perusahaan akan memasuki tahap mempertahankan (*sustain*), pada saat dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi. Bisnis tersebut ditujukan untuk menjaga agar pangsa pasar (*market share*) tetap eksis dan terus meningkat dari tahun ke tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk memperluas kapasitas dan mempertinggi tingkat perbaikan secara kontinyu untuk dibandingkan dengan tingkat pengembalian jangka panjang dan pertumbuhan investasi yang diinginkan yang telah dilakukan selama tingkat pertumbuhan. Sebagian besar unit bisnis pada tahap *sustain* akan menggunakan tujuan finansial yang berhubungan dengan pendapatan akuntansi seperti *Operating Income* dan *Gross Margin*. Dalam hal ini yang diukur adalah investasi modal dan meminta manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

2.7.1.3. Memetik hasil (*Harvest*)

Unit bisnis akan mencapai tahap dewasa pada saat perusahaan memetik hasil (*Harvest*) dan investasi yang telah dilakukan pada dua tahap sebelumnya. Dalam hal ini tidak ada jaminan yang signifikan dalam investasi, karena hasil investasi hanya cukup untuk memelihara *equipment* dan kapabilitas, bukan untuk memperluas/membangun kapabilitas baru terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk pemeliharan dan

perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Sasaran keuangan untuk tahap *harvest* adalah *cash flow*. Pengukuran keuangan seperti ROI kurang relevan digunakan pada tahap ini, karena investasi utama telah dilakukan. Proyek investasi harus sangat definitif dan mempunyai *pay back period* yang pendek. Tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan *cash flow* yang masuk ke perusahaan.

Jadi tujuan keuangan bisnis untuk tiap-tiap tahapan akan berbeda;

1. Tujuan keuangan pada tahap pertumbuhan (*growth*) ditekankan pada:
   (a) Pertumbuhan *sales* pada pasar, konsumen, produk/jasa yang baru.
   (b) Menjaga tingkat pengeluaran yang cukup untuk proses pembangunan produk, *system*, dan kapabilitas pekerja.
   (c) Pembentukan pasar, penjualan dan saluran distribusi yang baru.
2. Tujuan keuangan pada tahap mempertahankan (*sustain*) ditekankan pada pengukuran keuangan secara tradisional, seperti: *Operating Income* (OI) dan *Gross Margin*. Proyek investasi akan dievaluasi dengan standar, *discounted cash flow* dan analisa anggaran modal. Pengukuran ini mencerminkan tujuan keuangan klasik, yaitu menghasilkan tingkat pengembalian yang tinggi.
3. Tujuan keuangan pada tahap menuai (*harvest*) adalah menekan *cash flow*. Tujuannya bukan lagi untuk memaksimalkan ROI untuk melihat adanya tambahan dana investasi pada masa yang akan datang, tetapi

untuk memaksimalkan kas yang akan diperoleh perusahaan dari hasil investasi di masa lalu.

Penempatan (*positioning*) divisi dalam kategori keuangan tidaklah selalu tetap. Dalam keadaan normal, pergerakan/siklus dimulai dari pertumbuhan, mempertahankan, memetik hasil dan akhirnya keluar. Tetapi kadang suatu unit bisnis pada saat dewasa (*mature*) tidak dapat mencapai tahap *harvest*. Adanya perubahan teknologi dan pasar akan membawa komoditas produk/jasa ke tingkat pertumbuhan potensial. Hal inilah yang menyebabkan mengapa tujuan keuangan untuk semua unit bisnis akan dilihat kembali secara periodik untuk menegaskan lagi atau mengubah strategi keuangannya.

Strategi untuk tiap-tiap tahap seperti pertumbuhan, mempertahankan, dan memetik hasil, terdapat tiga tema keuangan dalam strategi bisnis yaitu :

1. Pertumbuhan pendapatan dan gabungan, dikaitkan dengan:
   a. Perluasan produk dan sumbangan jasa.

      Jalan terbaik untuk produk baru adalah melakukan improvisasi yang tepat dalam melakukan penawaran, sehingga bisa mendapatkan pelanggan baru dan pasar baru dan tidak hanya sekedar mengganti penjualan atas produk yang sudah ada.

   b. Mendapatkan konsumen dan pasar yang baru

      Menawarkan produk yang sudah ada pada pelanggan dan pasar baru sangat menentukan dalam pertumbuhan pendapatan.

Peningkatan penjualan harus diketahui perusahaan sebagai hasil improvisasi penawaran yang kompetitif atau melebarnya area penjualan. Karena keuntungan penjualan namun dibarengi dengan kehilangan area penjualan mengindikasikan adanya masalah strategi atau penawaran produk/jasa.

c. Mengubah produk dan jasa gabungan yang akan memberi nilai tambah yang lebih tinggi.

d. Menentukan harga baru pada produk dan jasa.

2. Pengurangan biaya produktivitas lebih ditujukan pada usaha untuk:

a. Memperkecil biaya langsung dari produk dan jasa

b. Mengurangi biaya tidak langsung

c. Pembagian sumber daya untuk unit bisnis yang lain

3. Penggunaan aset/strategi investasi. Untuk itu, manajer berusaha untuk:

a. Mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk mendapatkan volume bisnis dan bisnis gabungan.

b. Mendapatkan tingkat penggunaan yang lebih tinggi dari aktiva tetap. Dengan cara:

1) Mengarahkan bisnis baru pada sumber daya yang lancar

2) Menggunakan sumber daya yang lebih efisien.

3) Mengatur asset untuk menghasilkan tingkat pengembalian yang memadai.

2.7.2. Perspektif Pelanggan

Bagian ini dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya kompetisi mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Semakin banyak perusahaan berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar.

Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Jika suatu bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen mereka. Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya. Perusahaan harus menetapkan terlebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya akan lebih terfokus.

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok. Kelompok pertama adalah apa yang disebut *Core Measurement Group*. Ada lima tolok ukur yang tergabung dalam kelompok ini, yaitu:

1. *Market Share* (pangsa pasar), yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan, yang dinyatakan dalam jumlah pelanggan, pembelanjaan dollar atau volume unit yang dijual. Pada *market share* terdapat dua hal yang perlu diukur:

a. Persentase bisnis yang diperoleh dari para pelanggannya, dimana pengukuran ini belum mengimplementasikan strategi perusahaan secara efektif sebab hanya menggunakan ukuran keuangan perusahaan.

b. *Account Share* dari pelanggan (artinya adalah "dompet pelanggan")

2. *Customer Retention* (kemampuan memperahankan pelanggan lama), yang mencerminkan suatu tingkat dimana unit usaha dapat bertahan atau menjaga hubungan yang berkelanjutan dengan para pelanggannya. Suatu cara untuk memelihara atau meningkatkan pangsa pasar adalah dengan mempertahankan pelanggan yang sudah ada dalam segmen yang bersangkutan. *Customer Retention* ini sangat penting karena hal tersebut menunjukkan kelangsungan laba perusahaan.
3. *Customer Acquisition* (tingkat perolehan pelanggan baru), yang mencerminkan suatu tingkat dimana unit usaha dapat menarik pelanggan atau usaha baru. Suatu perusahaan yang ingin menumbuhkan usahanya akan mempunyai tujuan untuk menambah jumlah pelanggannya dalam segmen pasar yang telah ditentukan. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan jumlah pelanggan baru atau jumlah total kepada pelanggan baru dalam segmen tersebut.
4. *Customer Satisfaction* (tingkat kepuasan pelanggan), yang menilai tingkat kepuasan pelanggan yang akan memberikan umpan balik terhadap seberapa baik perusahaan menjalankan usahanya, seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

5. *Customer Profitability* (tingkat profitabilitas pelanggan), mencerminkan ukuran laba bersih yang dihasilkan oleh pelanggan atau suatu segmen setelah dipenuhinya beban-beban untuk mendukung pelanggan tersebut. Keempat pengukuran diatas tidak selalu menjamin perusahaan mempunyai pelanggan yang menguntungkan. Salah satu cara untuk mendapatkan pelanggan yang sangat puas adalah dengan menjual barang/jasa dengan harga yang sangat rendah. Kepuasan pelanggan dan pangsa pasar yang besar hanyalah suatu alat untuk meningkatkan tingkat pengembalian keuangan (*financial rate of return*). Padahal perusahaan juga ingin mengukur profitabilitas yang dihasilkan oleh pelanggannya dalam suatu segmen pasar yang bersangkutan, disamping memuaskan dan menyenangkan pelanggannya.

Kelompok kedua adalah *Customer Value Proporsition* yang menggambarkan pemicu kerja, merupakan atribut-atribut yang mendukung perusahaan dalam menciptakan kesetiaan dan kepuasan pelanggan. *Value Proporsition* adalah konsep kunci untuk memahami faktor-faktor penentu dari ukuran inti seperti tingkat kepuasan, akuisisi, retensi, dan pangsa pasar. Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

1. Atribut produk dan jasa (*product/service atributes*)

   Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Dalam hal ini, preferensi pelanggan bisa berbeda-beda. Sebagai contoh dari tolok

ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif; tingkat daya guna produk; tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi; kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

2. *Customer Relationship*

   Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian, yang bisa dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan. Tolok ukur yang digunakan, misalnya tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggannya, tingkat ketersediaan produk yang diinginkan dan dibutuhkan para pelanggan, penampilan fisik dan mutu pelayanan yang diberikan, serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, kenyamanan, keamanan, keserasian dan lain-lain).

3. *Image and Reputation*

   Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya adalah penting di mata pelanggannya dan masyarakat konsumen. Citra dan reputasi perusahaan menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan, dan menjaga kualitas seperti apa yang telah dijanjikan.

Walaupun tiap organisasi mengembangkan rangkaian *Value Proposition*nya sendiri, tetapi pada akhirnya semua *value propotition* tersebut berhubungan dengan respon waktu, kualitas dan harga yang

didasarkan pada para pelanggannya. Ketiga komponen itu disebut *Performance Drivers for Customer Satisfaction*:

1. Waktu (*Time*)

   Tingkat respon yang cepat terhadap permintaan pelanggan merupakan hal yang penting dalam mendapatkan dan mempertahankan pelanggan. Dalam hal ini, suatu perusahaan harus dapat mengelola waktu tunggu (*lead time*) yang terjadi dalam operasi sehari-harinya. Waktu tunggu tersebut meliputi waktu yang dilewati antara saat identifikasi permintaan pelanggan sampai dengan saat barang atau jasa dikirimkan kepada pelanggan tersebut.

2. Kualitas (*Quality*)

   Kualitas merupakan suatu dimensi yang bersifat kritis (*crucial*). Ukuran-ukuran kualitas yang dapat dipakai adalah terjadinya cacat barang, pangambalian yang dilakukan oleh pelanggan, klaim garansi, pelayanan purna jual. Perusahaan jasa menghadapi masalah yang berbeda dengan perusahaan manufaktur. Pada saat produk manufaktur tidak dapat memenuhi keinginan pelanggannya maka pelanggan akan mengembalikan produk tersebut atau meminta perusahaan manufaktur yang bersangkutan untuk memperbaikinya. Sedangkan dalam perusahaan jasa, ketika suatu jasa tidak dapat memuaskan pelanggannya maka tidak akan ada pengembalian yang dilakukan oleh pelanggan, tetapi perusahaan jasa tersebut lama kelamaan akan

mengalami penurunan pangsa pasar yang biasanya tanda-tandanya sulit diamati.

Oleh karena itu, beberapa perusahaan jasa menawarkan jaminan atas jasa yang diberikannya yaitu akan segera mengembalikan sejumlah uang tidak hanya sebesar harga belinya tetapi biasanya suatu premium diatas harga beli tersebut. Hal ini memberikan keuntungan yang berharga bagi perusahan, yaitu:

a. Jaminan tersebut akan dapat mempertahankan pelanggan yang pada mulanya mungkin akan hilang untuk selamanya.
b. Perusahaan akan mendapatkan sinyal tentang adanya pelayanan yang tidak baik, sehingga dapat membuat suatu program untuk melakukan tindakan-tindakan korektif yang diperlukan.
c. Jaminan tersebut akan memberikan motivasi dan insentif yang kuat bagi orang-orang yang melakukan pelayanan yang buruk, yang akan memicu datangnya klaim atas jaminan tersebut.

3. Harga (*Price*)

Dalam segmen pasar dimana harga merupakan faktor utama yang mempengaruhi keputusan pembelian, setiap unit usaha harus dapat mambandingkan harga jual bersihnya dengan harga jual bersih dari para pesaingnya. Walaupun pelanggan sensitif terhadap harga rendah (*low price*), tetapi beberapa pelanggan lebih menyukai produsen yang menawarkan biaya rendah (*low cost*) dalam mendapatkan dan menggunakan barang atau jasa dari produsen tersebut.

2.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, memberikan pandangan kepada manajer dalam mengidentifikasi proses-proses penting, untuk memenuhi tujuan para pemegang saham dan pelanggannya. Biasanya manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif pelanggan maupun perspektif keuangan dan pelanggan terlebih dahulu.

Dalam konsep *balanced scorecard* para manajer dianjurkan untuk terlebih dahulu mendefinisikan rantai nilai proses-proses yang penting dalam internal organisasi, yang dimulai dengan proses inovasi identifikasi kebutuhan-kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang dan mengembangkan solusi-solusi baru atas kebutuhan-kebutuhan tersebut memenuhinya melalui proses-proses operasi, penyerahan produk atau jasa tersebut kepada pelanggan yang diakhiri dengan pelayanan purna jual, pelayanan yang diberikan perusahaan setelah penjualan yang menambah nilai manfaat yang diterima palanggan atas barang atau jasa perusahaan yang dibeli. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif bisnis internal membagi pengukuran menjadi tiga bagian, antara lain :

2.7.3.1. Inovasi

Proses inovasi dapat digambarkan sebagai gelombang besar dalam proses penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali

mengidentifikasi/mencari pasar baru, pelanggan baru, dan kebutuhan pelanggan yang tampak maupun yang masih terpendam.

Proses inovasi meliputi dua komponen. Tahap pertama, manajer melakukan riset pasar untuk mengetahui besarnya pasar, sifat preferensi pelanggan, dan perkiraan harga yang tepat atas produk dan jasa yang akan diluncurkan. Dalam tahap kedua, informasi tentang pasar dan pelanggan memberikan masukan kepada proses perancangan dan pengembangan produk/jasa.

Sebelumnya, perhatian kepada pengembangan sistem pengukuran kinerja proses perancangan dan pengembangan produk sangat kurang. Suatu hal yang rasional apabila perhatian lebih kepada sistem pengukuran kinerja proses-proses operasi daripada riset dan pengembangan karena dana yang dikeluarkan pada proses lebih banyak daripada proses riset dan pengembangan. Tidak demikian halnya sekarang, banyak perusahaan yang memperoleh keunggulan kompetitif dari inovasi yang terus menerus dilakukan sehingga proses riset dan pengembangan menjadi elemen yang lebih penting dalam rantai nilai (*value chain*) perusahaan. Begitu pentingnya proses riset dan pengembangan membuat banyak perusahaan lebih banyak mengeluarkan dana untuk proses produksi dan operasi.

Tolok ukur yang dapat digunakan pada proses inovasi ini diantaranya adalah:

a. Banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan target perusahaan.
b. Besarnya jumlah penjualan produk-produk baru yang berhasil dikembangkan tersebut.
c. Lama waktu yang dibutuhkan untuk berhasil menjual produk baru.
d. Besarnya biaya yang dibutuhkan untuk mengembangkan produk-produk baru secara relatif dibandingkan dengan para pesaing dan target perusahaan.
e. Frekuensi modifikasi yang harus dilakukan selama proses pengembangan produk-produk secara relatif jika dibandingkan dengan para pesaing dan target perusahaan.

2.7.3.2. Operasi

Proses operasi dimulai dari penerimaan pesanan pelanggan sampai dengan pengiriman produk/jasa kepada pelanggan. Penekanan pada proses operasi adalah efisiensi, konsistensi, dan pengiriman tepat waktu dari produk yang ada dan pelayanan kepada pelanggan yang ada.

Secara tradisional proses operasi dimonitor dan dikontrol melalui pengukuran-pengukuran keuangan seperti biaya standar, anggaran, dan varian-varian lain seperti varian harga beli.

Pada akhir-akhir ini proses operasi selain tetap dilakukan pengukuran-pengukuran keuangan dan biaya secara tradisional juga dilengkapi pengukuran karakteristik-karakteristik tambahan dalam proses, produk, dan jasa yang ditawarkan. Pengukuran karakteristik

tambahan ini dapat memasukkan pengukuran fleksibilitas, dan dari karakteristik khusus dari produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Sebagai contoh, perusahaan menawarkan kinerja produk/jasa yang unik (yang dapat diukur melalui ketepatan, kecepatan, ukuran, *charity*) yang memungkinkan perolehan laba yang tinggi.

Suatu perusahaan mencerminkan aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan. Aktivitas sendiri dapat dibagi dua bagian yang besar, yaitu:

1. Proses pembuatan produk atau jasa

   Proses pembuatan produk atau jasa ini dapat dibagi dua aktifitas, yaitu: *inbound logistic* dan operasi. *Inbound logistic* adalah aktivitas-aktivitas yang dilakukan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan dan penyebaran bahan mentah, sampai bahan mentah tersebut dapat digunakan dalam proses produksi. Sedangkan dalam operasi, perusahaan melakukan aktivitas-aktivitas dalam rangka mengubah input (bahan mentah) menjadi barang jadi. Contoh aktivitas yang dilakukan adalah produksi dengan menggunakan mesin, pengepakan, perakitan, pemeliharaan mesin dan *testing*. Proses operasi dapat dilihat dari dua sisi yaitu:

   a. Pengukuran Waktu Proses

      Nilai produk/jasa yang dikirimkan kepada pelanggan sasaran sering memasukkan waktu respon yang pendek sebagai atribut krisis pengukuran. Beberapa pelanggan sangat menilai

tenggang waktu yang pendek yaitu waktu yang dibutuhkan dari mulai pemesanan sampai dengan pelanggan menerima produk/jasa yang diinginkan. Penghilangan *waste time* dalam proses pengiriman jasa bahkan lebih penting daripada dalam perusahaan manufaktur karena pelanggan secara meningkat tidak toleran terhadap pemaksaan untuk melakukan antrian kiriman jasa. Contohnya pada industri bank proses permohonan kredit sampai pencairan kredit biasanya memakan waktu lama, tiga-empat minggu padahal tersebut bisa dilakukan dalam waktu yang lebih cepat.

a. Pengukuran Kualitas Proses

Dalam organisasi jasa secara khusus harus mengidentifikasi adanya *defect* dalam proses internalnya yang dapat mempengaruhi biaya tingkat respon, dan kepuasan pelanggan yang mungkin dapat dengan membuat suatu pengukuran kualitas yang seragam. Untuk mengidentifikasi adanya *defect* dalam proses internalnya yang meliputi:

- Waktu tunggu yang lama
- Informasi yang tidak akurat
- Penolakan dan penundaan akses
- Permintaan atau transaksi tidak terpenuhi
- Pelanggan tidak dilakukan selayaknya

2. Proses penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan

Proses ini sering kita sebut dengan istilah aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran ini dalam konsep *value chain* dari Porter dibagi menjadi tiga aktivitas, yaitu *outbond logistics*, penjualan dan pemasaran serta pelayanan purna jual. Aktivitas *outbond logistics* berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan dan mendistribusikan secara fisik barang atau jasa pada pembeli seperti penyimpanan barang jadi, pengangkutan, order dan lain-lain. Aktivitas kedua adalah penjualan dan pemasaran merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk sekaligus menyediakan sarana, sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa tersebut, seperti iklan promosi, penentuan harga, tenaga penjualan dan lain-lain. Sedangkan aktivitas yang ketiga adalah pelayanan purna jual, hal ini sangat penting untuk memberi manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produknya.

2.7.3.3. Purna Jual

Dalam pelayanan purna jual ini, tolok ukur yang dapat digunakan diantaranya adalah meliputi garansi, aktivitas perbaikan kerusakan atau penggantian suku cadang bagi para pelanggan (*response time*), tingkat efisiensi per kegiatan atau per layanan purna jual. Proses purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah produk/jasa tersebut dilaksanakan. Pengukuran atas pelayanan pasca penjualan dapat dilakukan atas kualitas dan matrik biaya pada waktu yang sama meliputi:

- *Cycle Time* (dari pelanggan mengadukan permasalahan sampai dengan pemecahan masalah tersebut) dengan mengukur kecepatan respon terhadap kegagalan.
- *Cost Matrics* yakni efisiensi biaya yang dikorbankan dalam proses pasca penjualan.
- *First Pass Yield* yakni tingkat persentase permintaan pelanggan yang ditangani dalam sekali panggil.

2.7.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang keempat dan yang terakhir dari *balanced scorecard* adalah mengembangkan objektivitas dan ukuran untuk mengendalikan pengertian dan pengembangan pengorganisasian. Tujuan perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan ketiga tujuan dalam perspektif tercapai antara lain *Financial, Customer, Internal Bussiness Process.* Perspektif ini merupakan pengendali untuk mencapai hasil yang memuaskan dalam ketiga perspektif scorecard. Untuk mengembangkan *Balanced Scorecard* baik dalam organisasi jasa maupun manufaktur dikelompokkan dalam tiga kategori utama:

2.7.4.1. Kemampuan Pekerja / Karyawan

Pengukuran karyawan yang utama terdiri atas:

1. Kepuasan karyawan

   Tujuan kepuasan karyawan adalah adanya pengakuan atas moral dan semua pekerjaan karyawan. Karyawan yang merasa puas

merupakan kondisi awal untuk peningkatan produktivitas, tanggung jawab, kualitas serta pelayanan pelanggan. Dalam proses implementasi *scorecard* diketahui bahwa karyawan adalah yang menempati nilai tertinggi untuk pencapaian pelanggan. Sehingga bagi perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi, mereka dapat melayani pelanggan dengan karyawan yang puas. Untuk bisnis jasa, moral karyawan sangatlah penting, dimana dengan gaji dan keterampilan rendah mereka berinteraksi langsung dengan pelanggan.

Untuk mengetahui kepuasan pekerja perusahaan perlu melakukan survey terhadap pekerja secara teratur. Beberapa elemen yang dijadikan survey kepuasan pekerja antara lain:

1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
2) Penghargaan atas terselesaikannya tugas dengan baik.
3) Memberikan informasi memadai untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
4) Dorongan untuk menjadi kreatif dan menggunakan inisiatif.
5) Tingkat dukungan dari fungsi staff
6) Kepuasan semua dengan peusahaan.

2. Retensi Pekerja / Karyawan

Retensi Pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi

dalam SDM nya akan sia-sia apabila tidak dapat mempertahankan pegawainya untuk seterusnya berada dalam organisasi.

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas Karyawan adalah hasil pengukuran atas dampak agregat dari penambahan ketrampilan dan moral karyawan, inovasi, penambahan proses internal dan memuaskan kepuasan pelanggan. Ukuran produktivitas yang sederhana adalah pendapatan tiap-tiap karyawan. Pengukuran ini mewakili beberapa output yang dapat dihasilkan tiap-tiap karyawan. Pendapatan per karyawan merupakan pengukuran produktivitas yang mudah dan sederhana untuk dipahami. Akan tetapi memiliki keterbatasan, khususnya dalam kondisi banyaknya tekanan untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan.

2.7.4.2. Kemampuan Sistem Informasi

Motivasi dan ketrampilan pegawai saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan bisnis internal, apabila tidak didukung informasi yang memadai. Pegawai bidang operasional memerlukan informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik atas produk yang dihasilkannya atau jasa yang diberikannya. Hanya dengan mendapatkan umpan balik karyawan dapat mendukung kemajuan program dimana mereka secara sistematis menghapuskan kerusakan dan mengendalikan kelebihan biaya, waktu serta memboroskan sistem produksi. Sistem informasi yang bermutu yaitu: permintaan bagi

karyawan untuk memajukan proses, berkelanjutan melalui usaha TQM atau tidak berkelanjutan melalui proses mendesain ulang dan proyek *reengineering*. Mengukur tersedianya strategi informasi dapat diprosentasekan dari proses kualitas tepat waktu, siklus waktu dan prosentase pertemuan pelanggan dan karyawan yang memiliki akses langsung mengenai informasi tentang pelanggan.

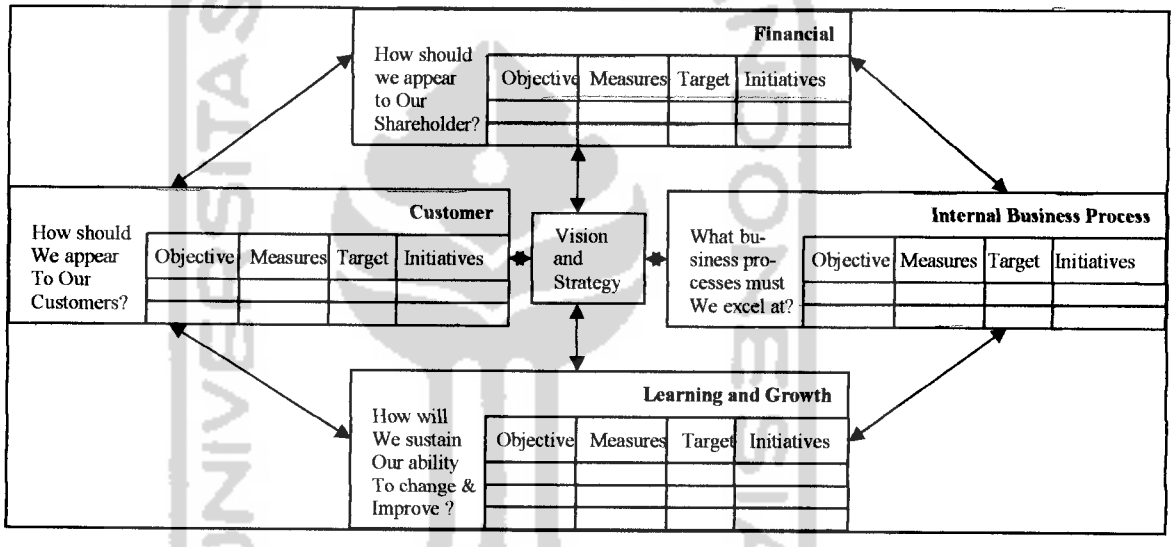
2.7.4.3. Motivasi, Pendelegasian Wewenang, dan Keselarasan

Pegawai yang sempurna dengan informasi yang memadai tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Salah satu yang dapat diukur dari hasil memotivasi, kewenangan karyawan dalam beberapa cara. Salah satu cara yang sederhana biasa digunakan secara luas adalah mengukur jumlah inisiatif tiap-tiap karyawan. Hal ini mengukur partisipasi karyawan dalam memajukan penampilan perusahaan, yang dapat dijadikan pelengkap pengukuran antara lain: jumlah saran yang diterapkan, kualitas atas saran yang dibuat, komunikasi pada angkatan kerja sehingga saran bernilai dan diterima secara bersungguh-sungguh.

Idealnya suatu organisasi tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang ada, tetapi akan memperbaiki kinerjanya secara terus menerus. Perbaikan itu akan tercapai apabila perusahaan melibatkan karyawan yang langsung terkait dalam bisnis internal.

2.8. Prinsip *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif di atas merupakan bagian dari prinsip dasar *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* dimulai dari diterjemahkannya visi dan strategi ke dalam perspektif-perspektifnya, yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Setiap perspektif kemudian membaginya lagi menjadi lebih spesifik, kedalam tujuan, ukuran, sasaran, dan inisiatif (lihat gambar II-2).



Gambar II-2 : Menterjemahkan visi dan strategi ke dalam empat perspektif

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini dilakukan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menawarkan suatu profil atau menjelaskan aspek relevan fenomena ketertarikan peneliti dari individu, organisasional, industri, atau perspektif lain (Sekaran, 2000). Penelitian ini ditujukan untuk melakukan evaluasi terhadap metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh perusahaan dan tingkat kesesuaian metode tersebut. Apabila metode yang digunakan dianggap kurang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini, penulis mencoba memberikan alternatif pengukuran kinerja baru untuk menyempurnakan pengukuran kinerja yang lama, yaitu *Balanced Scorecard*, yang akan dianalisa kemungkinan penerapannya di BMT Bina Dhuafa Beringharjo. Hasil penelitian ini selanjutnya diharapkan dapat memberikan rekomendasi-rekomendasi untuk keperluan masa yang akan datang.

3.2. Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini meliputi:

1. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh penulis seperti hasil dari interview dengan pihak BMT.
2. Data sekunder, yaitu mendokumentasikan data yang sudah dikumpulkan oleh orang lain seperti teori-teori mengenai pengukuran kinerja.

3.3. Metode Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data, menggunakan beberapa metode berikut:

1. Interview atau wawancara, dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pihak BMT untuk memperoleh data yang diperlukan bagi penelitian sekaligus memperoleh keterangan atau penjelasan mengenai data tersebut.
2. Kepustakaan, dengan cara mengambil bahan dari jurnal, buku-buku perpustakaan, artikel, serta sumber-sumber lain yang ada hubungannya dengan aspek yang diteliti sehingga akan diperoleh landasan teori dalam melakukan penelitian maupun menganalisis data-data yang telah dikumpulkan.

3.4. Metode analisis data

Dalam penelitian ini penulis berusaha untuk mengumpulkan, menyiapkan dan menganalisis data agar dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai obyek yang diteliti sehingga didapat hasil penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Langkah dalam analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

3.4.1. Evaluasi metode pengukuran kinerja pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

Membandingkan rencana strategik dan realisasi yang telah dilakukan sesuai dengan visi dan misi perusahaan dan mengevaluasi kinerja

BMT, serta menganalisis data-data pendukung untuk menentukan tingkat kelayakan metode pengukuran kinerja yang sedang digunakan. Evaluasi ini menitikberatkan pada analisis kelengkapan alat ukur finansial dan non finansial yang digunakan, dan keterkaitan antara alat ukur kinerja tersebut dengan tujuan yang telah ditentukan, serta perlu atau tidaknya penggunaan alat ukur baru dalam usaha untuk meningkatkan kualitas pengukuran kinerja.

3.4.2. Analisis kemungkinan menerapkan metode *Balanced Scorecard.*

Kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* pada BMT ini dilihat dari pemenuhan indikator-indikator yang digunakan untuk pengukuran *Balanced Scorecard* serta mengamati manajemen operasional BMT yang berhubungan dengan pengukuran kinerja. Pemenuhan indikator-indikator untuk pengukuran kinerja tersebut menunjukkan relevan atau tidaknya *Balanced Scorecard* diterapkan pada BMT. Jika pada umumnya indikator-indikator dapat diterapkan kedalam perspektif-perspektif *Balanced Scorecard* maka pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* tersebut dapat diterapkan. Analisis kemungkinan penerapan metode pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* tersebut dilakukan dengan cara menerjemahkan visi dan misi perusahaan kedalam empat perspektif *Balanced Scorecard* dan menilai kinerja perusahaan dilihat dari empat perspektif yang terdapat dalam kerangka *Balanced Scorecard.*

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat dan Perkembangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo

Berdirinya *Baitul Maal wat Tamwil* Bina Dhuafa Beringharjo (BMT BDB) bermula dari digelarnya Pendidikan dan Latihan (Diklat) Manajemen Zakat, Infaq dan Shodaqoh (ZIS) dan Ekonomi Syariah di BPRS Amanah Ummah, di Leuwiliang, Bogor, Jawa Barat pada bulan September 1994. Kemudian dilanjutkan di Semarang pada bulan November 1994. Kedua Diklat yang diprakarsai dompet Dhuafa (DD) Republika dan Asosiasi Bank Perkreditan Rakyat Syari'ah se-Indonesia (ASBISINDO) ini menjadi tonggak terbentuknya Forum Ekonomi Syari'ah (FES). Diklat ketiga diselenggarakan di Yogyakarta pada bulan Januari 1995. Dari ketiga Diklat tersebut beberapa peserta kemudian ikut magang dan diberi kesempatan untuk mendirikan BMT yang modalnya dari Dompet Dhuafa Republika.

Dengan bermodalkan satu juta rupiah, BMT Bina Dhuafa Beringharjo akhirnya resmi didirikan bersamaan dengan 17 BMT lainnya di Indonesia pada tanggal 21 April 1995 di Yogyakarta oleh Menristek kala itu, Prof. DR. Ing. BJ. Habibie. Kantor pertama BMT Bina Dhuafa Beringharjo berada di komplek Masjid Muttaqien, Pasar Beringharjo,

Yogyakarta. Akhirnya pada tahun 1997 BMT Bina Dhuafa Beringharjo memiliki badan hukum koperasi dengan nomor 157/BH/KWK-12/V/1997.

Pada tahun 2000 BMT Bina Dhuafa Beringharjo memiliki kantor kedua yang terletak di Jalan Kauman Yogyakarta dengan diperkuat oleh 43 karyawan dan aset per-Desember 2005 mencapai 9 milyar rupiah. Pada bulan Januari 2004 BMT Bina Dhuafa Beringharjo kembali membuka kantor ke-3 di kawasan Jl. Malioboro tepatnya di Komplek Kepatihan.

Dipilihnya *brandmark* Bina Dhuafa merupakan implementasi kegelisahan para pendirinya untuk bisa bertindak nyata meningkatkan pemberdayaan ekonomi kelas bawah yang seringkali dimanfaatkan para tengkulak dan para pemodal dengan jalan yang tidak wajar. Sektor ekonomi kelas bawah ini sering dilupakan dan tidak digarap oleh bank-bank umum maupun konvensional karena mungkin dianggap tidak *profitable*. Kalaupun akhirnya dipegang oleh bank-bank konvensional yang ada, umumnya para pelaku pasar di sektor ekonomi lemah ini seringkali terbentur oleh peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh bank. Karena peraturan-peraturan yang ditetapkan bank tersebut ternyata lebih banyak merugikan masyarakat kelas bawah, dengan kebijakan bunga yang terlalu tinggi. Oleh karena itu komitmen besar bersama kaum dhuafa terus dipegang dan dijalankan hingga sekarang oleh BMT Bina Dhuafa Beringharjo. Selain sebagai alternatif mitra kerja dalam menjalankan usaha, BMT Bina Dhuafa Beringharjo juga kerap memberikan siraman rohani kepada segenap anggotanya di Masjid Muttaqien kawasan pasar

Beringharjo sehingga diharapkan para pedagang kecil tersebut mampu memiliki modal spiritual.

Ruang lingkup kerja BMT Bina Dhuafa Beringharjo mencakup seluruh wilayah yang ada di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY), dengan empat kabupaten, yaitu; Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Gunung Kidul, Kabupaten Kulon Progo dan satu kota, yaitu Kota Yogyakarta. Pasar yang dibidik sampai saat ini adalah para pedagang yang ada di pasar-pasar tradisional seperti Pasar Beringharjo, Malioboro, Pasar Gamping, lorong-lorong di sepanjang jalan Malioboro dan Pasar Ngasem. Saat ini BMT Bina Dhuafa Beringharjo juga sedang melakukan ekspansi ke kawasan jalan Mataram dan Bayangkara. BMT Bina Dhuafa Beringharjo memang memfokuskan diri pada pasar-pasar tradisional yang ada di Yogyakarta. Karena diakui atau tidak, di tempat-tempat seperti itulah terjadi perputaran uang yang cepat dan banyak, bahkan mencapai miliaran rupiah. Selain itu di lokasi tersebut banyak terdapat pelaku ekonomi kecil yang membutuhkan bantuan modal untuk melakukan usaha.

Corporate Culture BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah "CARE" yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

Cepat, yaitu mengembangkan budaya kerja yang tidak hanya berorientasi rapi dan lengkap, tetapi juga cepat.

Amanah, yaitu mengembangkan budaya kerja yang sesuai dengan aturan dan tata tertib yang ada. Amanah dalam budaya kerja berkaitan dengan waktu, janji dan deskripsi kerja baik kepada mitra maupun karyawan.

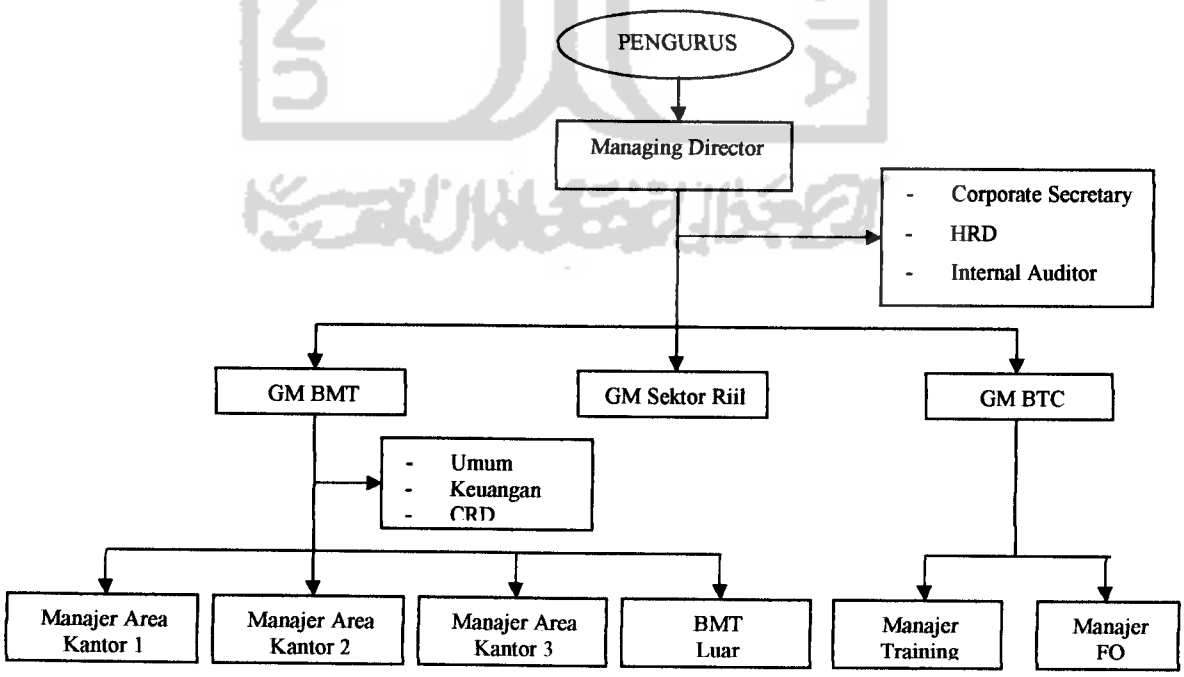
Resik, yaitu mengembangkan budaya kerja yang bersih pada karyawan maupun mitra baik fisik maupun non fisik.

Empati, yaitu mengembangkan budaya kerja yang mampu memahami jiwa dan perasaan mitra, sesama rekan kerja. Dan berupaya untuk membantunya.

4.1.2. Struktur Organisasi BMT Bina Dhuafa BeringHarjo

Organisasi merupakan bagian yang paling penting dalam perusahaan sebab organisasi merupakan suatu kumpulan aktivitas yang dikoordinasikan untuk mencapai tujuan bersama, yaitu tujuan perusahan. Untuk itu diperlukan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari tiap-tiap anggota yang terkoordinasi dengan baik yang terangkum dalam suatu struktur organisasi. Adapun struktur organisasi BMT Bina Dhuafa Beringharjo ditunjukkan pada gambar sebagai berikut:

Gambar IV-1 : Struktur Organisasi BMT bina Dhuafa Beringharjo



4.1.3. Jenis Produk dan Pelayanan BMT Bina Dhuafa Beringharjo

BMT Bina Dhuafa Beringharjo telah mengeluarkan berbagai produk layanan dalam rangka memelihara amanah yang selama ini telah dipercayakan masyarakat kepada lembaga ini. Semua program dan produk layanan didasarkan pada keinginan untuk lebih mendekatkan BMT dengan nasabah. Berbagai produk yang telah dihasilkan BMT ini antara lain:

A. Penghimpunan Dana (*Funding*)

1. Simpanan Wadi'ah Yad Dhamanah

   Dapat diartikan sebagai titipan murni dari satu pihak ke pihak lain, baik individu maupun badan hukum yang harus dijaga dan dikembalikan / ditarik kapan saja si penyimpan menghendakinya.

2. Simpanan Mudhorobah Biasa

   - Aqad Qurban, yaitu simpanan dengan prinsip mudhorobah yang penarikannya diakadkan untuk qurban. Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.
   - Aqad Haji, yaitu simpanan dengan prinsip mudhorobah yang penarikannya diakadkan untuk menunaikan ibadah haji. Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.
   - Aqad Pendidikan, yaitu simpanan dengan prinsip mudhorobah yang penarikannya diakadkan untuk pendidikan. Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

- Aqad Walimahan, yaitu simpanan dengan prinsip mudhorobah yang penarikannya diakadkan untuk walimah (pernikahan). Nisbah bagi hasil sebesar 25% dari pendapatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

3. Simpanan Mudhorobah Berjangka

Simpanan Mudhorobah Berjangka adalah suatu kesepakatan antara dua pihak atau lebih dalam suatu proyek dimana masing-masing pihak berhak atas segala keuntungan dan bertanggung jawab akan segala kerugian yang terjadi sesuai dengan penyertaannya masing-masing. Terdapat tiga pilihan jangka waktu simpanan mudhorobah berjangka di BMT Bina Dhuafa Beringharjo, yaitu 3 bulan, 6 bulan, dan 12 bulan dengan saldo minimal Rp. 1.000000,-. Nisbah bagi hasil untuk 3 bulan sebesar 30% : 70%, untuk 6 bulan sebesar 35% : 65%, dan untuk 12 bulan sebesar 40% : 60%.

B. Penyaluran Dana / Pembiayaan (*Landing*)

1. Musyarokah (MSA), yaitu kerjasama antara Pihak I (BMT Bina Dhuafa Beringharjo) sebagai pemodal dengan Pihak II (Nasabah) sebagai pengelola, dimana Pihak I menyertakan modalnya pada usaha milik Pihak II. Pembagian hasilnya ditentukan berdasarkan kesepakatan bersama. Untuk kerjasama ini *grace periode*-nya paling lama dua tahun dengan pengembalian modal diangsur setiap bulan.
2. Murobahah (MBA), yaitu akad jual beli antara Pihak I (BMT Bina Dhuafa Beringharjo) dengan Pihak II (Nasabah). Pihak I menyediakan

barang-barang kebutuhan nasabah, yaitu berupa barang-barang investasi usaha, elektronik maupun barang kebutuhan lain dengan pembayaran angsuran harian, mingguan atau bulanan. *Grace periode*-nya paling lama dua tahun.

3. Bai'u Takjiri (BAT), yaitu akad sewa beli disertai perpindahan kepemilikan barang yang disewa pada akhir pembayaran atau dalam istilah asingnya *Leasing* antara Pihak pertama (BMT Bina Dhuafa Beringharjo) dengan Pihak II (Nasabah), dimana Pihak I menyewakan barang atau jasa kepada Pihak II dengan pembayaran sewa secara tempo atau angsuran. Selama pembayaran sewanya belum selesai, maka status barang masih milik Pihak I (BMT Bina Dhuafa Beringharjo), dan setelah pembayaran selesai atau lunas, maka hak kepemilikan barang akan kembali pada Pihak II (Penyewa).
4. Ijaroh, yaitu akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan kepemilikan atas barang atau jasa tersebut.
5. Qordhul Hasan (QH), yaitu akad pembayaran yang bersifat sosial, artinya jika realisasi pembiayaan Rp. 100.000,-, maka kembalinya juga Rp. 100.000,- dengan jumlah angsuran sesuai kemampuan. Apabila yang bersangkutan tidak sanggup untuk membayar angsuran karena tidak mampu, maka dana tersebut menjadi hak mereka. Pembiayaan ini diberikan kepada masyarakat yang masuk dalam kriteria asnaf, yaitu fakir, miskin, ghorim, dan fisabilillah.

4.2. Evaluasi metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

Profil risiko dan kredibilitas lembaga keuangan tergantung pada kinerja keuangan, kompetensi manajemen dan kemampuan dalam mengelola usaha. Dengan mempertimbangkan hal tersebut, BMT Bina Dhuafa Beringharjo menilai kinerjanya berdasarkan laporan keuangan yang evaluasinya dilakukan setiap enam bulan sekali pada akhir periode. Kinerja BMT Bina Dhuafa Beringharjo dinilai dari kinerja keuangan dan rasio kesehatan bank, sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Kinerja keuangan yang diperhitungkan selama ini meliputi: kenaikan jumlah anggota / nasabah per tahun; kenaikan jumlah dana yang dapat dihimpun setiap tahunnya; kenaikan jumlah dana yang disalurkan dalam bentuk pembiayaan setiap tahunnya; kenaikan jumlah *asset* per tahun; kenaikan laba bersih dan laba kotor per tahun. Disamping itu, tingkat kesehatan BMT dinilai dengan pendekatan kualitatif atas berbagai aspek yang mempengaruhi kondisi dan perkembangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo. Faktor-faktor yang dinilai adalah Permodalan (C), Kualitas Aktiva Produktif (A), Manajemen (M), Rentabilitas (E), dan Likuiditas (L). Komponen masing-masing faktor dikuantifikasikan dan diberi bobot penilaian sesuai dengan besarnya pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap kesehatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo. Penilaian faktor dan komponen dilakukan dengan sistem nilai kredit (0 s.d 100), yang hasilnya digunakan untuk menetapkan predikat tingkat kesehatan BMT.

Selain pada kinerja keuangannya, BMT Bina Dhuafa Beringharjo juga memberikan perhatian pada kinerja karyawan yang dinilai oleh kepala bagiannya masing-masing dengan sistem *bottom up*. Yang diukur dari kinerja karyawan adalah produktifitas kerja sesuai dengan tugasnya masing-masing, seperti bagian *account officer* dan *landing officer* dinilai dari jumlah *outstanding, bagi hasil*, dan *non performing loan* atau kredit macet. Semakin tinggi *outstanding* yang dihasilkan, maka kinerjanya dinilai semakin baik, begitu juga dengan bagi hasil yang didapatkan. Sedangkan *non performing loan* atau kredit macet yang dianggap merugikan BMT, dinilai semakin baik kinerjanya apabila jumlahnya semakin rendah dibandingkan dengan kinerja tahun sebelumnya.

Karena BMT Bina Dhuafa menginginkan mitra yang memiliki kualitas dalam menjalankan usahanya, maka diadakan pelatihan bagi nasabah untuk meningkatkan pengetahuan bisnis. Namun efektifitas dan efisiensi yang dihasilkan dari kegiatan tersebut belum diperhatikan oleh BMT, sehingga diperlukan suatu pengukuran yang dapat menunjukkan tingkat keuntungan yang dihasilkan dibandingkan dengan biaya yang telah dikeluarkan untuk mengadakan pelatihan tersebut.

Setelah dilakukan evaluasi, penulis mencoba meringkas hasil evaluasi tersebut ke dalam tabel IV.1. yang menunjukkan kelengkapan alat ukur yang selama ini digunakan untuk mengukur kinerja BMT Bina Dhuafa Beringharjo dan keterkaitan alat ukur tersebut dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Tabel IV.1

KELENGKAPAN DAN KETERKAITAN
ALAT UKUR KINERJA
BMT BINA DHUAFA BERINGHARJO

No	Alat Ukur	Kelengkapan & Keterkaitan
1.	**Finansial** **a. Kinerja keuangan** - *Asset* - *Funding* - *Landing* - *Outstanding* - Jumlah Anggota - Jumlah Penabung **b. Rasio kesehatan** - Modal - Kualitas Ak. Prod - Manajemen - Rentabilitas - Likuiditas	Mengukur kinerja masa lalu saja. Standarnya dari laporan kinerja periode sebelumnya dan rasio kesehatan yang ditetapkan Bank Indonesia. Alat ukur finansial sudah cukup lengkap untuk mendukung keberhasilan pencapaian tujuan, karena memiliki keterkaitan dengan tujuan yang dibuat. Alat ukur sudah ditentukan dengan memfokuskan pada rekening atau rasio yang berhubungan dengan tujuan BMT Bina Dhuafa Beringharjo.
2.	**Non Finansial** - Penilaian Kinerja SDM	Mengukur produktivitas kinerja masa lalu dan memberi masukan atas kinerja tersebut, namun kurang maksimal dalam pelaksanaannya. Belum cukup lengkap, karena baru mengukur satu ukuran dalam SDM, yaitu produktivitas karyawan. Perlu ditambahkan beberapa ukuran lagi, yang dapat mendukung pencapaian strategi karyawan.

Dari evaluasi kelayakan pengukuran kinerja di atas, sistem pengukuran kinerja BMT Bina Dhuafa Beringharjo mengandung beberapa kelemahan, dan juga kurang adanya keterkaitan dengan tujuan yang telah dibuat. Bahkan, selama ini alat ukur kinerja non finansial cenderung diabaikan, sehingga perlu ditambahkan beberapa alat ukur yang dapat mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penyempurnaan kelengkapan dan keterkaitan alat ukur akan diuraikan pada pembahasan selanjutnya. Kemudian, setelah menganalisis kelayakan sistem pengukuran kinerja, perlu juga untuk mengetahui hasil evaluasi kinerjanya.

Tabel IV.2

KINERJA KEUANGAN
TAHUN 2003-2005
BMT BINA DHUAFA BERINGHARJO

Keterangan	2003	2004	2005
Asset	4,896,192,687	8,046,483,171	9,691,158,348
Landing	6,602,988,433	9,408,225,911	5,300,172,506
Funding	4,016,620,853	16,617,779,262	7,968,411,324
Outstanding	3,493,740,799	566,151,911	6,891,654,136
Jumlah Anggota	8,500	11,650	14,000

Evaluasi kinerja keuangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah dengan melihat laporan kinerja yang dilaporkan dalam bentuk grafik (Lampiran 1). Sedangkan jumlah riil nya dapat dilihat pada tabel IV.2 yang menunjukkan peningkatan lebih dari 150% pada *asset* yang dimiliki dari tahun 2003 sampai tahun 2004 yang terus meningkat sampai tahun 2005. Peningkatan juga terjadi pada jumlah dana yang berhasil dihimpun BMT (*Funding*) dari tahun 2003 sampai tahun 2004, tetapi mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2005. Jumlah dana yang disalurkan dalam bentuk pembiayaan (*Landing*) dari tahun 2003 sampai 2004 juga mengalami peningkatan, dan mengalami penurunan pada tahun 2005. *Outstanding* pada tahun 2004 menunjukkan penurunan dibanding tahun sebelumnya, hal ini berarti jumlah pokok kredit atau pembiayaan yang diberikan semakin kecil. Sedangkan pada tahun 2005 meningkat drastis melampaui jumlah *landing*. Jumlah anggota yang terdiri dari penabung dan peminjam juga terus mengalami peningkatan selama tiga tahun terakhir. Hal ini mengindikasikan bahwa BMT Bina Dhuafa berhasil menguasai segmen pasar yang telah ditentukan, dengan mempertahankan dan terus meningkatkan jumlah anggota / nasabah.

Tabel IV.3

RASIO KESEHATAN
TAHUN 2003 – 2005
BMT BINA DHUAFA BERINGHARJO

FAKTOR	BOBOT	NK			NK DIBOBOT		
		2003	2004	2005	2003	2004	2005
1. Modal	20.00%	67.6	48.5	48.4	13.51	9.70	9.67
2. Kualitas Aktiva Produktif	30.00%	89.4	84.8	70.2	26.81	25.44	21.06
3. Manajemen	30.00%	78.0	78.0	85.2	23.40	23.40	25.56
4. Rentabilitas	10.00%	100.0	100.0	100.0	10.00	10.0	10.00
5. Likuiditas	10.00%	100.0	100.0	100.0	10.00	10.0	10.00
Nilai Kredit CAMEL	100.00%				83.72	78.54	76.30

Sumber data : Laporan Kinerja Keuangan 2003 – 2005 BMT Bina Dhuafa Beringharjo Yogyakarta

Evaluasi tingkat kesehatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah dengan melihat laporan kinerja yang dihitung berdasarkan rasio CAMEL (Tabel IV.3). Data tersebut memperlihatkan rasio kesehatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo, sebagai berikut:

1. Modal (*Capital Ratio*)

   Rasio permodalan diukur dengan membandingkan antara rasio modal terhadap aktiva tertimbang menurut risiko. Rasio permodalan pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo mengalami penurunan setiap tahunnya selama tiga tahun terakhir yang menunjukkan bahwa semakin kecil resiko atas modal yang dimiliki BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

2. Kualitas Aktiva Produktif (*Asset Ratio*)

   Rasio ini diukur melalui dua cara, yaitu:

   a. Rasio aktiva yang diklasifikasikan terhadap aktiva produktif, bobotnya 25%.

   b. Rasio cadangan penghapusan pembayaran terhadap aktiva yang diklasifikasikan, bobotnya 5%.

Aktiva yang diklasifikasikan merupakan aktiva produktif yang sudah atau mengandung potensi tidak memberikan penghasilan. Adanya penurunan kualitas aktiva produktif menunjukkan adanya pengurangan dalam pemberian kredit atau terjadi penurunan permintaan pembiayaan.

3. Manajemen (*Management Ratio*)

   Aspek manajemen diukur berdasarkan kuisioner yang terdiri dari 213 pertanyaan, dan dihitung nilai positifnya. Setiap satu jawaban positif, nilai kredit bertambah 0,4. Pertanyaan aspek manajemen meliputi aspek modal, kualitas aktiva, umum, rentabilitas, likuiditas dan konsistensi syariah. Berdasarkan tabel IV.3, maka dapat dilihat adanya peningkatan kualitas manajemen dalam melakukan aktivitasnya, pada tahun 2005 dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

4. Rentabilitas (*Earning Ratio*)

   Dilakukan untuk mengetahui kemampuan BMT Bina Dhuafa Beringharjo dalam mendapatkan keuntungan. Dihitung melalui dua cara yang masing-masing diberi bobot 5%, yaitu:

   a. Rasio laba sebelum pajak terhadap rata-rata volume usaha (ROA).
   b. Rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional.

   Kenaikan rasio ROA menunjukkan semakin baiknya pengelolaan *asset* BMT dalam menghasilkan laba, sedangkan penurunan *operating ratio* menunjukkan tingkat efisiensi yang semakin baik. Oleh karena nilai kredit dibatasi maksimum 100.0, maka nilai *earning* diakui 100.0.

5. Likuiditas (*Liquidity Ratio*)

   Rasio likuiditas terbagi menjadi dua yang masing-masing diberi bobot 5%, yaitu:

   a. Call Money.

   b. Pinjaman terhadap dana pihak ke-3

   Oleh karena nilai kredit dibatasi maksimal 100.0, maka nilai rasio likuiditas diakui sebesar 100.0.

Secara keseluruhan, rasio CAMEL menunjukkan bahwa pada tahun 2003 BMT Bina Dhuafa Beringharjo dinilai sehat dengan nilai kredit sebesar 83.72. Sedangkan pada tahun 2004 mengalami penurunan dengan nilai kredit sebesar 78.53, begitu juga nilai kredit pada tahun 2005 sebesar 76.30, dengan demikian nilai kredit CAMEL pada BMT Bina Dhuafa meskipun mengalami penurunan pada tahun 2004 dan 2005 dinilai cukup sehat.

Evaluasi sistem pengukuran kinerja pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah layak, tetapi tidak mencukupi untuk menjangkau aspek-aspek yang menjadi *driver* pada hasil kinerja keuangan yang merupakan hasil dari pencapaian tujuan perusahaan. Sehingga, kelayakan pengukuran kinerja BMT Bina Dhuafa Beringharjo perlu dievaluasi dengan cara menambah alat ukur dan mengkaitkannya dengan strategi yang ditetapkan. Kinerja yang kurang layak dapat mengakibatkan kerugian yang signifikan pada aspek finansial dan ketidakpuasan karyawan dan konsumen, serta tidak baiknya proses bisnis internal pada aspek non finansial. Untuk itu diperlukan suatu proses penyempurnaan pengukuran kinerja yang ada, dengan alternatif

pengukuran kinerja yang lain, seperti *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard* akan menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari strategi, dan akan menyeimbangkan, serta mengkaitkan antara ukuran-ukuran kinerja yang ada, sehingga akan terbentuk suatu hubungan sebab akibat.

4.3. Analisis kemungkinan penerapan metode *Balanced Scorecard* pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

Berdasarkan evaluasi atas metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan, maka penulis mencoba untuk memberikan analisis kemungkinan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai salah satu alternatif penyempurna pengukuran kinerja pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo.

4.3.1. Analisis Visi dan Misi Organisasi.

BMT Bina Dhuafa Beringharjo yang merupakan BMT pertama yang didirikan di Yogyakarta, dan hingga saat ini telah berkembang menjadi BMT terbesar yang ada di kota Yogyakarta dengan motto "Pertama dan terbesar di Yogyakarta" ini, menetapkan visi, dan misinya sebagai berikut:

VISI:

Amanah, Profesional dan Mandiri.

MISI:

Menjadikan BMT sebagai wadah pemberdayaan ekonomi ummat melalui aktifitas ekonomi islam.

Sebagai lembaga keuangan syariah yang resmi diakui oleh pemerintah, salah satu tugas dari BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah menghimpun dana dari masyarakat / nasabah, khususnya para pedagang-pedagang pasar tradisional. Dalam menghimpun dana dari nasabah ini diperlukan sebuah komitmen yang kuat untuk menjaga agar dana yang dititipkan tersebut tetap dapat dipertanggungjawabkan sehingga tidak merugikan nasabah yang telah mempercayakan dananya untuk disimpan di BMT Bina Dhuafa Beringharjo. Sesuai dengan visinya, yaitu amanah, BMT Bina Dhuafa Beringharjo melakukan berbagai upaya untuk tetap dapat mempertanggungjawabkan dana yang telah dipercayakan nasabah.

Dalam menjalankan amanah untuk memutar dana dari nasabah tersebut, diperlukan keahlian, kecerdasan dan keterampilan seorang karyawan. Salah satu visi dari BMT Bina Dhuafa Beringharjo ini adalah profesional, yang diartikan bahwa BMT Bina Dhuafa Beringharjo memiliki karyawan-karyawan yang ahli dalam bidangnya masing-masing. Hal ini dibuktikan dengan rekruitmen karyawan yang dalam penilaiannya adalah murni karena keahlian dan kecerdasan serta ketrampilan seseorang ketika hendak direkrut untuk bergabung dalam BMT Bina Dhuafa Beringharjo, disamping itu dalam pelaksanaannya, BMT Bina Dhuafa Beringharjo selalu aktif melakukan evaluasi yang berkenaan dengan kinerja karyawannya yang bahkan dalam beberapa kesempatan diikutsertakan dalam pelatihan-pelatihan baik berupa *out bond* (pelatihan luar ruangan), *out think* (pelatihan untuk menambah kemampuan berfikir)

maupun pelatihan untuk menambah keahlian (*skill*) yang bersifat administratif serta pelatihan-pelatihan lain yang bersifat menambah keahlian karyawan.

Sesuai dengan visinya yang mandiri, BMT Bina Dhuafa Beringharjo berusaha untuk tidak bergantung pada pihak manapun. Sebab dengan adanya ketergantungan akan menimbulkan sikap yang tidak profesional dan gampang untuk diintervensi oleh pihak luar khususnya dalam mengeluarkan pembiayaan terhadap pihak yang membutuhkan. Strategi yang digunakan BMT Bina Dhuafa adalah *market development*, karena BMT masih berusaha menjaring nasabah guna memperluas pangsa pasar, dan diversifikasi konglomerasi.

BMT Bina Dhuafa Beringharjo menetapkan tujuan, sebagai berikut:

1. Menjadikan BMT Bina Dhuafa sebagai lembaga keuangan yang sehat.
2. Peningkatan profesionalisme, dan kemampuan SDM BMT.
3. Tercapainya kualitas manajemen BMT yang tangguh dan profesional.
4. Penerapan sistem software guna peningkatan efisiensi dan efektifitas.
5. Peningkatan pelayanan yang profesional dan memuaskan nasabah.

4.3.2. Penerjemahan Visi, Misi, dan Strategi Organisasi ke Dalam Empat Perspektif *Balanced Scorecard.*

4.3.2.1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Dari evaluasi metode pengukuran kinerja yang digunakan BMT Bina Dhuafa Beringharjo seperti yang telah diuraikan sebelumnya, kinerja keuangannya diukur dari tingkat pertumbuhan *asset, funding,*

landing, *outstanding* dan jumlah nasabahnya, ditunjukkan pada lampiran 3. BMT Bina Dhuafa Beringharjo saat ini berada dalam tahap pertumbuhan (*growth*), karena strategi yang ditetapkan, yaitu *market development* dan diversifikasi konglomerasi, menunjukkan bahwa BMT masih membutuhkan ekspansi maupun diversifikasi produk guna menghasilkan tingkat pertumbuhan *asset, funding, landing* dan *outstanding* yang tinggi, serta meningkatkan jumlah anggota. Sehingga, komponen alat ukur dari rasio keuangan yang sesuai dengan strategi BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah *Asset, Funding, Landing* dan *Outstanding*. Sesuai dengan tujuan untuk menjadikan BMT Bina Dhuafa Beringharjo sebagai lembaga keuangan yang sehat, maka rasio kesehatan merupakan alat ukur yang tepat untuk merefleksikan tujuan strategis tersebut. Sedangkan alat ukur yang digunakan adalah rasio CAMEL.

Tabel IV.4
***Scorecard* Untuk Perspektif Keuangan**

Strategic Objectives	***Strategic Measures***	
	Lag Indicator **(Ukuran Hasil)**	***Lead Indicator*** **(Ukuran Pemicu)**
F1. Peningkatan aktiva	*Asset*	Pertumbuhan aset BMT
F2. Peningkatan pendapatan	*Funding* *Landing* *Outstanding*	Pertumbuhan profitabilitas
F3. Peningkatan rasio kesehatan BMT	*Capital ratio* *Asset ratio* *Management ratio* *Earning ratio* *Liquidity ratio*	Lembaga Keuangan yang sehat.

Dari tabel IV.4 diatas, strategi diterjemahkan menjadi tiga *strategic objectives*, yaitu peningkatan aktiva, peningkatan pendapatan dan

peningkatan rasio kesehatan BMT. Selanjutnya, *strategic objectives* dijabarkan menjadi *strategic measures. Strategic measures* dibagi menjadi dua ukuran, yaitu ukuran pemicu (*lead indicators*) dan ukuran hasil (*lag indicators*). Dalam perspektif keuangan, ukuran pemicu (*lead indicator*) yang dipilih adalah pertumbuhan aset BMT, pertumbuhan profitabilitas dan pencapaian tujuan sebagai lembaga keuangan yang sehat. Sedangkan ukuran hasil (*lag indicator*), dapat dilihat dari *asset, funding, landing, outstanding, capital ratio, asset ratio, management ratio, earning ratio, liquidity ratio.*

4.3.2.2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Pada evaluasi metode pengukuran kinerja yang digunakan BMT Bina Dhuafa Beringharjo menunjukkan bahwa selama ini BMT Bina Dhuafa Beringharjo hanya memfokuskan pada ukuran kinerja keuangan saja, sedangkan alat ukur keuangan kurang mencukupi untuk menilai kinerja jangka panjang perusahaan. Ukuran kinerja pelanggan juga sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup BMT Bina Dhuafa Beringharjo, seperti pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

Pangsa pasar dapat dilihat dari jumlah nasabah yang menggunakan jasa BMT, karena jumlah nasabah menunjukkan ukuran sejauh mana BMT menguasai pangsa pasar. Data yang ada menunjukkan jumlah nasabah BMT tahun 2003 sebanyak 8500 orang, dimana 94,1% sebagai penabung dan 5,9% sebagai peminjam. Pada tahun 2004, nasabah BMT

mencapai 11650 orang, dengan 93,7% penabung dan 6,3% peminjam. Sedangkan pada tahun 2005, jumlah nasabah BMT sebanyak 14000 orang, dimana 83,7% adalah penabung dan 16,3% lainnya adalah peminjam. Dari penelitian yang telah dilakukan melalui interview dengan 20 orang nasabah BMT Bina Dhuafa menunjukkan bahwa 95% nasabah tetap menggunakan jasa yang ditawarkan karena merasa puas dengan pelayanan yang diberikan BMT, disamping karena kebutuhan akan jasa perbankan. 5% nasabah lainnya menggunakan jasa BMT lebih disebabkan oleh faktor kebutuhan, karena lamanya penggunaan jasa BMT masih kurang dari satu tahun. Hal ini menunjukkan tingkat retensi dan kepuasan pelanggan yang tinggi terhadap BMT Bina Dhuafa Beringharjo, disebabkan oleh pelayanan yang kompetitif pada perspektif proses bisnis internal. Tingkat perolehan nasabah terus meningkat setiap tahunnya, dimana seluruh responden memutuskan untuk menggunakan jasa BMT karena tertarik dengan produk dan fasilitas yang ditawarkan serta lokasi yang mudah dijangkau dan pelayanan yang diberikan.

Dengan melakukan survei kepuasan pelanggan, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut jasa yang diberikan BMT sebesar 80%, 20% lainnya merasa cukup puas. Begitu juga tingkat kepuasan nasabah terhadap citra perusahaan sebesar 90%, dan 10% lainnya cukup puas. Sedangkan pada hubungan BMT dengan nasabah memberi kepuasan sebesar 85%, dan 15% lainnya merasa cukup puas. Secara keseluruhan, dapat dilihat pada lampiran 4 bahwa tingkat

kepuasan nasabah BMT Bina Dhuafa adalah sebesar 83% dengan 16% nasabah lainnya merasa sudah cukup puas.

Tabel IV.5
***Scorecard* untuk Perspektif Pelanggan**

Strategic Objectives	***Strategic Measures***	
	Lag Indicators **(Ukuran Hasil)**	***Lead Indicators*** **(Ukuran Pemicu)**
C1. Peningkatan Pangsa Pasar	Jumlah nasabah	Atribut produk dan jasa: fungsi, kualitas, dan harga.
C2. Peningkatan Retensi Pelanggan	Peningkatan jumlah *repeating buyers*	Atribut hubungan pelanggan: Kecepatan *respon time* dan layanan, dan perasaan pelanggan setelah memakai jasa.
C3. Tingkat Akuisisi Pelanggan	Persentase tingkat perolehan nasabah baru	Atribut citra dan reputasi: faktor-faktor yang membuat pelanggan tertarik.
C4. Meningkatnya Kepuasan Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Kuisioner Nasabah.
C5. Meningkatnya Profitabilitas Pelanggan	Tingkat perolehan bagi hasil dari pembiayaan	Meningkatnya laba bersih dari pelanggan.

Salah satu tujuan BMT Bina Dhuafa adalah peningkatan pelayanan yang profesional dan memuaskan nasabah, yang diterjemahkan dalam *strategic objective* perspektif pelanggan yang terdiri dari lima ukuran utama (*core measurement group*), yaitu pangsa pasar, retensi, akuisisi, kepuasan dan profitabilitas pelanggan. Ukuran hasil yang digunakan adalah jumlah nasabah, peningkatan *repeating buyers*, persentase tingkat perolehan nasabah baru, tingkat kepuasan pelanggan atau nasabah dan tingkat perolehan bagi hasil yang berasal dari pembiayaan.

Untuk ukuran pemicunya, dapat menggunakan tiga atribut pengukur proporsi nilai pelanggan, yaitu atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi, ukuran pemicu lainnya adalah kuisioner nasabah dan meningkatnya laba bersih dari pelanggan.

4.3.2.3. Perspektif Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Salah satu tujuan BMT Bina Dhuafa Beringharjo adalah tercapainya kualitas manajemen BMT yang tangguh dan profesional. Pada dasarnya kualitas manajemen yang tangguh dan profesional dapat diukur dengan menggunakan rasio manajemen, tetapi hasil dari kualitas manajemen yang tangguh dan profesional adalah terciptanya produk dan pelayanan yang kompetitif yang disediakan oleh BMT dengan cara melakukan perbaikan-perbaikan internal. Pada perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa nasabah memutuskan untuk menggunakan jasa BMT karena produk dan fasilitas yang ditawarkan, yang merupakan hasil dari proses inovasi. Sedangkan retensi dan kepuasan pelanggan disebabkan karena pelayanan yang diterima pelanggan selama menjadi nasabah BMT Bina Dhuafa. Selama ini, BMT mengadakan program pelatihan untuk nasabah, sebagai bentuk fasilitas pelayanan untuk meningkatkan kemampuan bisnis nasabah, terutama sebagai peminjam. Dari 20 responden, 13 diantaranya menggunakan jasa BMT yang berupa pembiayaan. Dari interview yang telah dilakukan, 76,9% responden merasa puas dengan adanya pelatihan ini, karena sangat bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan meningkatkan kualitas usaha yang telah dijalankan oleh nasabah. Dampak positif bagi BMT Bina Dhuafa dengan diadakannya kegiatan ini adalah meningkatnya laba bersih BMT yang berasal dari bagi hasil sesuai perjanjian terlebih dahulu dengan nasabah sebelum BMT memberikan dananya. Selain itu, dengan adanya

pelatihan bisnis untuk nasabah ini membantu BMT mencegah terjadinya pembiayaan yang bermasalah atau kredit macet. Hal ini dapat dilihat pada lampiran 5 yang menunjukkan tingkat kolektabilitas BMT Bina Dhuafa Beringharjo selama tiga tahun terakhir.

Dari analisis diatas dapat ditentukan ukuran-ukuran yang sesuai dalam perspektif proses bisnis internal. Untuk ukuran hasil, yaitu produk unggulan yang dimiliki, perbandingan keluhan yang diatasi dengan keluhan yang diterima, standar kecepatan pelayanan dan pelatihan yang diberikan pada nasabah sebagai alat untuk meningkatkan kualitas usaha yang dijalankan nasabah sebagai peminjam, sehingga diharapkan usaha tersebut menghasilkan laba yang bermanfaat bagi nasabah itu sendiri maupun bagi BMT Bina Dhuafa.

Tabel IV.6
***Scorecard* untuk Perspektif Bisnis Internal**

Strategic Objectives	***Strategic Measures***	
	Lag Indicators **(Ukuran Hasil)**	***Lead Indicators*** **(Ukuran Pemicu)**
I1. Inovasi produk	Produk unggulan yang dimiliki	Peningkatan citra perusahaan
I2. Pelayanan kompetitif	Keluhan yang diatasi	Keluhan pelanggan
	Keluhan yang diterima	
	Standar kecepatan pelayanan (*response time*)	*Throughput time*
	Jumlah pelatihan bisnis untuk nasabah	Peningkatan kualitas usaha

Lead Indicators dalam perspektif ini adalah keluhan pelanggan yang masuk atas apa saja yang telah diberikan pihak BMT, baik penyampaian secara fisik maupun mutu pelayanan yang diberikan. Sehingga akan berdampak pada peningkatan citra BMT Bina Dhuafa Beringharjo di mata nasabah. Inovasi juga mengukur tentang banyaknya

produk unggulan yang dimiliki. Sedangkan, pelayanan kompetitif harus memiliki *throughput time*, yaitu ukuran waktu yang apabila semakin pendek waktu yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan, maka semakin cepat pelayanan dapat diberikan.

4.3.2.1. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Untuk berhasil dalam suatu bisnis, maka BMT Bina Dhuafa Beringharjo perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan suasana kerja yang kondusif serta kooperatif untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kesejahteraan karyawan. Jika karyawan puas dan sejahtera, hal ini akan mempengaruhi sikap dan perilaku dalam bekerja. Disamping itu, sesuai dengan salah satu tujuan BMT yaitu peningkatan profesionalisme dan kemampuan SDM, menuntut BMT Bina Dhuafa untuk memperhatikan kinerja karyawannya.

Dari hasil angket yang sudah diisi oleh 20 orang karyawan sebagai responden menunjukkan bahwa dengan adanya pemberian penghargaan yang berupa insentif dan rasa puas terhadap tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan pada karyawan, akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktifitas dalam bekerja. 88% responden merasa puas dengan apa yang telah diberikan BMT selama bekerja di BMT Bina Dhuafa, didukung dengan suasana kerja yang nyaman dan bersahabat, sedangkan 8% responden merasa ragu, dan 4% lainnya merasa tidak puas. Selama ini BMT meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan

meningkatkan kreativitas karyawan dalam bekerja. 75% responden merasa bahwa kesempatan untuk berkembang yang diberikan BMT mampu meningkatkan prestasi bagi diri karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan, 20% responden merasa ragu dan 5% lagi tidak setuju. Dengan kata lain, kesejahteraan karyawan yang diberikan BMT dapat meningkatkan produktifitas kerja sebagian besar karyawannya.

BMT Bina Dhuafa Beringharjo mempunyai suatu training center yang ditugaskan untuk mengurusi masalah sumber daya manusianya, dibentuk pada awal tahun 2003 dengan nama *Bringharjo Training Center* (BTC). Sejak BTC dibentuk, segala urusan yang berhubungan dengan SDM menjadi tugas bagian ini, termasuk diadakannya pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan *skill* karyawan setiap satu bulan sekali atau kurang. Dari hasil angket menunjukkan 60% responden berpendapat positif dengan adanya pelatihan-pelatihan yang telah diberikan, dapat membantu responden dalam mengerjakan tugas dengan lebih baik. 25% responden merasa ragu, dan 15% lainnya tidak setuju.

Salah satu tujuan BMT adalah penerapan sistem *software* sebagai bagian dari perkembangan teknologi dengan sistem komputerisasi. Hasil yang diharapkan dari sistem komputerisasi adalah akses yang mudah dalam mendapatkan informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Hasil angket menunjukkan 60% responden sudah dapat menyampaikan dan mendapatkan informasi dengan mudah karena BMT Bina Dhuafa sudah cukup optimal dalam penggunaan sistem komputerisasi sehingga

karyawan dapat memberi pelayanan lebih cepat untuk memperbaiki tingkat produktivitas karyawan, sedangkan 25% responden masih meragukan kemampuan BMT dalam perkembangan teknologi sebagai alat untuk mendukung peningkatan produktivitas karyawan, dan 15% lainnya tidak mempunyai pendapat yang sama.

Produktifitas karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat kepuasan karyawan, tingkat kesejahteraan karyawan, pengembangan kualitas SDM, dan tersedianya sistem informasi, merupakan bagian dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang berhubungan langsung dengan perspektif proses bisnis internal. Produktifitas karyawan secara positif menghasilkan inovasi dan pelayanan lebih bagi nasabah, sehingga memberi keuntungan pada BMT Bina Dhuafa. Dalam perspektif ini, ukuran-ukuran kinerja yang sesuai ditunjukkan pada Tabel IV.7.

Tabel IV.7
***Scorecard* untuk Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Strategic Objectives	***Strategic Measures***	
	Lag Indicators **(Ukuran Hasil)**	***Lead Indicators*** **(Ukuran Pemicu)**
L1. Produktivitas Karyawan	Penilaian Kinerja	Peningkatan motivasi kerja
L2. Peningkatan Kepuasan Karyawan	Tingkat kepuasan karyawan Loyalitas dan komitmen karyawan	Survei kepuasan karyawan Terciptanya budaya organisasi yang baik
L3. Peningkatan Kesejahteraan Karyawan	Persentase karyawan yang dididik atau dilatih *Carrier Planning*	Kreativitas dalam bekerja Penyempurnaan organisasi
L4. Pengembangan Kualitas SDM	Jumlah *in house* dan *ex house training*	Peningkatan kualitas pekerjaan
L5. Tersedianya sistem informasi	Tingkat ketersediaan dan ketepatan informasi yang dibutuhkan	Perkembangan teknologi

Pemicu dalam perspektif ini adalah peningkatan motivasi kerja, survei kepuasan karyawan, terciptanya budaya organisasi yang baik,

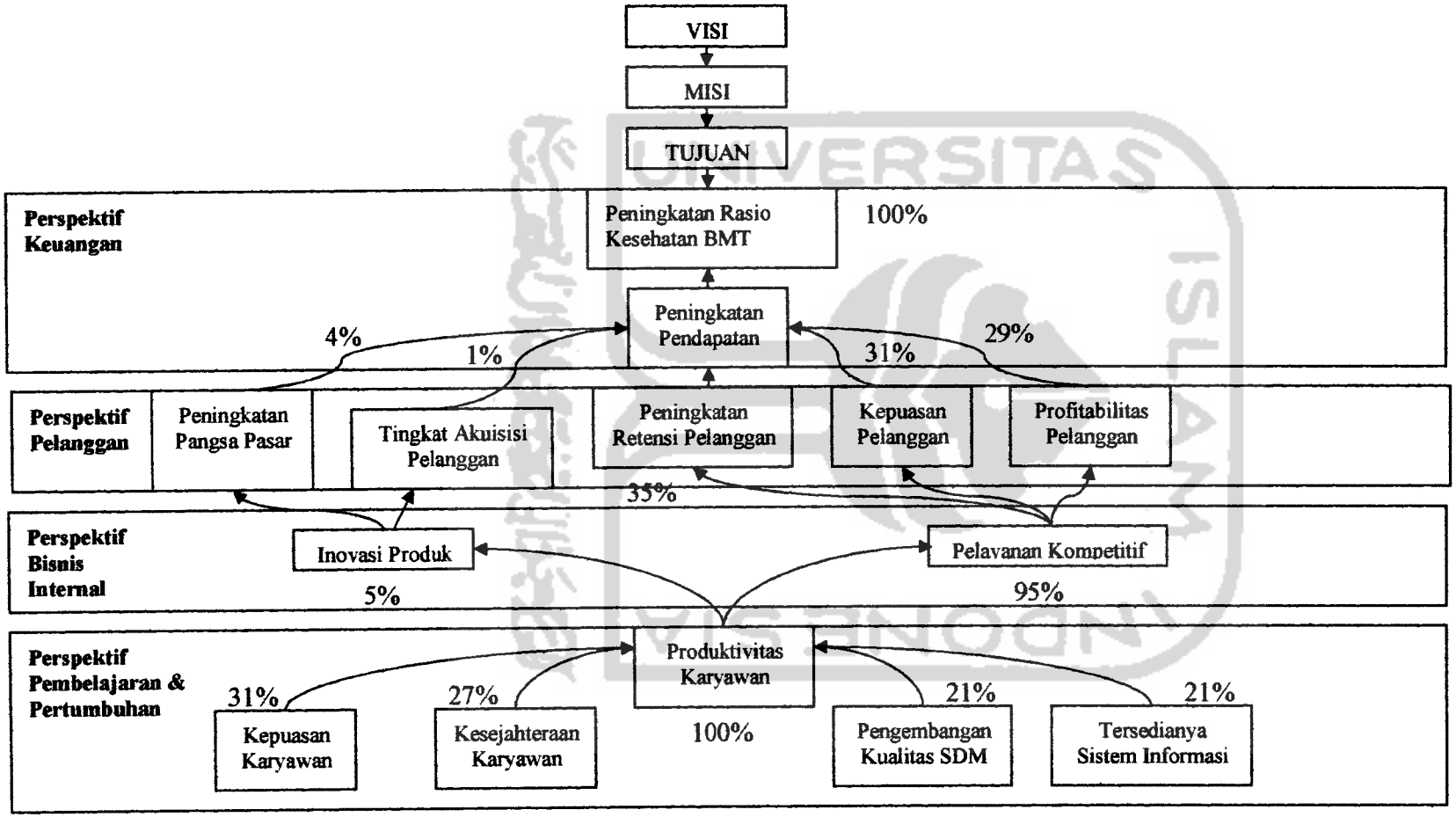
kreativitas dalam bekerja, peningkatan kualitas pekerjaan dan perkembangan teknologi. Faktor untuk meningkatkan loyalitas dan komitmen harus ditanamkan pada masing-masing karyawan, sehingga akan tercipta budaya organisasi yang tangguh. Ukuran hasilnya adalah penilaian kinerja yang selama ini digunakan sebagai dasar pemberian insentif pada karyawan. Sedangkan ukuran hasil yang lain adalah tingkat kepuasan karyawan, persentase karyawan yang dididik atau dilatih, jumlah *in house* dan *ex house training*, tingkat ketersediaan dan ketepatan informasi yang dibutuhkan.

4.3.3. Penerapan Balanced Scorecard di BMT Bina Dhuafa Beringharjo

Secara umum hasil akhir dari tujuan perusahaan adalah kinerja keuangan yang dapat menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam mengelola usahanya. Sedangkan faktor pelanggan, proses bisnis internal dan karyawan perusahaan secara tidak langsung mempengaruhi baik atau tidaknya kinerja keuangan perusahaan. Pada dasarnya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari tujuan dan strategi perusahaan. Metode ini menyeimbangkan aspek-aspek yang dinilai mempengaruhi kinerja perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, *Balanced Scorecard* mengkaitkan antara ukuran-ukuran kinerja yang ada, sehingga terbentuk suatu hubungan sebab akibat. Setelah dilakukan analisis terhadap visi dan tujuan BMT Bina Dhuafa Beringharjo, serta menentukan ukuran-ukuran yang dianggap sesuai pada masing-masing

perspektif, maka terbentuklah suatu hubungan sebab akibat tersebut. Hal ini dapat dilihat dalam gambar IV-2 yang menunjukkan bagaimana aspek-aspek yang terdapat dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mempengaruhi inovasi produk dan pelayanan dalam proses bisnis internal yang berdampak pada aspek-aspek dalam perspektif pelanggan, yang tujuan strategisnya dilihat dari lima ukuran utama, dan akan menentukan keberhasilan finansial BMT Bina Dhuafa Beringharjo melalui ukuran peningkatan aktiva, dilihat dari pertumbuhan *asset*, kemudian peningkatan pendapatan seperti pertumbuhan *funding, landing, outstanding*, dan rasio keuangan CAMEL.

Gambar IV-2 : Penerapan *Balanced Scorecard* di BMT Bina Dhuafa Beringharjo



BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan penulis pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Metode pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh BMT Bina Dhuafa Beringharjo hanya mencakup aspek keuangannya saja, sehingga aspek-aspek lain yang berpotensi untuk mempengaruhi keberhasilan jangka panjang pada BMT cenderung diabaikan. Alat ukur yang digunakan juga belum memiliki keterkaitan dengan strateginya. Dari penjelasan di atas, BMT memerlukan tambahan alat ukur bagi kinerja non finansial, agar memiliki keterkaitan dengan strategi, sehingga dapat mendukung pencapaian strategi yang telah ditetapkan tersebut. Aspek finansial masih menjadi yang terpenting bagi BMT Bina Dhuafa. Dapat disimpulkan bahwa untuk beberapa tahun ke depan pengukuran kinerja BMT Bina Dhuafa masih dapat digunakan.
2. Dilihat dari kinerja keuangan BMT Bina Dhuafa, ukuran-ukuran yang digunakan sudah cukup layak dan sesuai dengan tujuan keuangan BMT, tetapi tujuan-tujuan BMT yang lain tidak dapat diukur hanya dengan menggunakan alat ukur keuangan saja, sehingga diperlukan alat ukur baru yang dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana efektifitas dan efisiensi aktivitas BMT dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

3. Metode *Balanced Scorecard* yang dianggap dapat menjadi alternatif alat ukur kinerja pada BMT Bina Dhuafa Beringharjo, dapat diterapkan pada BMT Bina Dhuafa apabila:
   a. BMT Bina Dhuafa dapat lebih spesifik dalam menentukan tujuan dan strateginya sehingga akan lebih mudah dalam menentukan ukuran-ukuran kinerja yang sebaiknya digunakan.
   b. Pihak manajemen mempunyai format yang baik dan benar dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja BMT Bina Dhuafa, jangan hanya terfokus pada aspek keuangan saja sebagai satu-satunya pedoman untuk menentukan tingkat kesehatan BMT Bina Dhuafa, karena laporan keuangan yang merupakan sumber utama dan sumber akhir kinerja keuangan bersifat jangka pendek. Pihak manajemen BMT Bina Dhuafa juga perlu memperhatikan aspek-aspek non keuangan yang terdapat dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran demi mencapai keberhasilan BMT Bina Dhuafa untuk mewujudkan tujuan jangka panjang yang tertuang dalam visi, misi dan tujuan BMT Bina Dhuafa.
   c. Dalam menilai kinerjanya, BMT Bina Dhuafa tidak hanya terfokus pada ukuran hasil saja, tetapi juga memperhatikan ukuran pemicu yang menjadi penyebab diperlukannya ukuran hasil tersebut. Dalam perspektif keuangan, untuk meningkatkan jumlah aktiva, diperlukan ukuran pertumbuhan *asset*, untuk meningkatkan pendapatan yang

berasal dari penjualan, diperlukan ukuran hasil seperti tingkat pertumbuhan *funding, landing* dan *outstanding*. Sedangkan untuk mencapai tujuan peningkatan rasio kesehatan BMT, ukuran pemicunya adalah menjadi lembaga keuangan yang sehat dan hasilnya diukur dengan rasio CAMEL. Dalam perspektif pelanggan, ukuran hasil untuk lima ukuran utama adalah jumlah nasabah, peningkatan *repeating buyers*, persentase tingkat perolehan nasabah baru, tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat perolehan bagi hasil, dengan atribut produk dan jasa, hubungan pelanggan, citra dan reputasi, kuisioner nasabah dan meningkatnya laba bersih dari pelanggan sebagai ukuran pemicu. Dalam perspektif proses bisnis internal, produk unggulan yang dimiliki, keluhan yang diatasi dibandingkan dengan keluhan yang diterima, standar kecepatan pelayanan dan jumlah pelatihan bisnis untuk anggota merupakan ukuran hasil, dengan peningkatan citra perusahaan, keluhan pelanggan, *throughput time* dan peningkatan kualitas usaha sebagai ukuran pemicu. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang menjadi ukuran hasil adalah penilaian kinerja karyawan, tingkat kepuasan karyawan, loyalitas dan komitmen karyawan, persentase karyawan yang dilatih, jumlah *in house* dan *ex house training*, dan tingkat ketersediaan dan ketepatan informasi yang dibutuhkan. Sedangkan ukuran pemicunya adalah peningkatan motivasi kerja, survei kepuasan karyawan, terciptanya budaya

organisasi yang baik, kreatifitas dalam bekerja, peningkatan kualitas pekerjaan dan tingkat perkembangan teknologi.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, penulis menyarankan BMT Bina Dhuafa Beringharjo untuk mengimplikasikan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja. Hal-hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Pihak manajemen BMT Bina Dhuafa harus melakukan pengukuran kepuasan pelanggan secara terstruktur dan terorganisir, yaitu dengan cara meningkatkan kualitas hubungan pelanggan, meningkatkan produk dan jasa yang kompetitif, meningkatkan kepuasan pelanggan, menentukan harga yang kompetitif.
2. Dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan terutama dalam hal keramahan karyawan, prosedur yang lambat dan berbelit-belit, maka BMT Bina Dhuafa hendaknya memberikan training kepada para karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang baik, ramah dan cepat. Dan untuk itu harus ada standar yang ditetapkan serta satu unit yang bertugas memantau, memonitor dan mengevaluasi standar kualitas pelayanan karyawan kepada nasabah.
3. Pihak manajemen harus dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian karyawan, mengevaluasi kinerja karyawan dengan obyektif, mendukung proses pengembangan karir karyawan, meningkatkan partisipasi karyawan dalam kesuksesan organisasi. BMT Bina Dhuafa hendaknya

memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi karyawan untuk memperoleh pendidikan, sehingga setiap karyawan BMT Bina Dhuafa memiliki kesempatan yang sama utnuk mengembangkan diri dan kariernya demi kemajuan perusahaan. BMT Bina Dhuafa agar menerapkan sistem peningkatan karir secara adil dengan berpedoman setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama dengan syarat dan kualifikasi tertentu. BMT Bina Dhuafa juga harus lebih memotivasi karyawannya dengan memberikan *reward* atau penghargaan kepada karyawannya baik secara kelompok maupun secara individu, sehingga karyawan dapat lebih termotivasi.

REFERENSI

Amin Widjaja Tunggal, *Activity Based Costing: Suatu Pengantar*, Rineka Cipta, Jakarta, 1992.

Fatma Laela, *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen*, Telaah, vol. 2, no. 1, 1997.

Hetty Asih Prihastuti, *Evaluasi Kemungkinan Penerapan Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Keseimbangan Kartu Penilai (Balanced Scorecard)*, Tesis *Magister Management*, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2000.

Johnson, H.T. dan Kaplan, R.S, *Relevance lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Boston, Ma: Harvard Bussiness School Press, 1987.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P., *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, January - February 1992.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P., *Putting the Balanced Scorecard to Work*, Harvard Business Review, September – October 1993.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review, January - February 1996.

Kaplan, R.S. dan Norton, D.P. (terj.), *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta, 1996.

Mohamad Helmi, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi: Studi Kasus pada PT. Bank Niaga, Tbk. Divisi Kartu Kredit*, Tesis *Magister Management*, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 2004.

Miranda Octora, Yuliana Salim, Thio Anastasia Petrolina, *Analisa Pengaruh Penilaian Kinerja dengan Konsep Konvensional dan Konsep Value Based terhadap Rate of Return*, SNA VI, 2003.

Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.

Sekaran, U., *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach*, 3rd Edition, John Willey & Sons Inc., New York, 2000.

Soetjipto, Budi. W, *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*, Usahawan, No. 6 Tahun ke XXVI, Juni 1997.

Teuku Mirza, *Balanced Scorecard*, Usahawan, No. 6 Tahun ke XXVI, Juni 1997.

Tri Agung. S, *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada RSU PKU Muhammadiyah Jogjakarta*, Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta, 2001.

Uang Wari Priyatna, *Keikhlasan Untuk Tumbuh Bersama: 10 tahun BMT Bina Dhuafa Beringharjo*, Tim Penerbit BMT Bina Dhuafa Beringharjo, Yogyakarta, November 2004.

Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi M. Basri, *Performance Appraisal: Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan*, Ed. 1, Cet. 1, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2005.

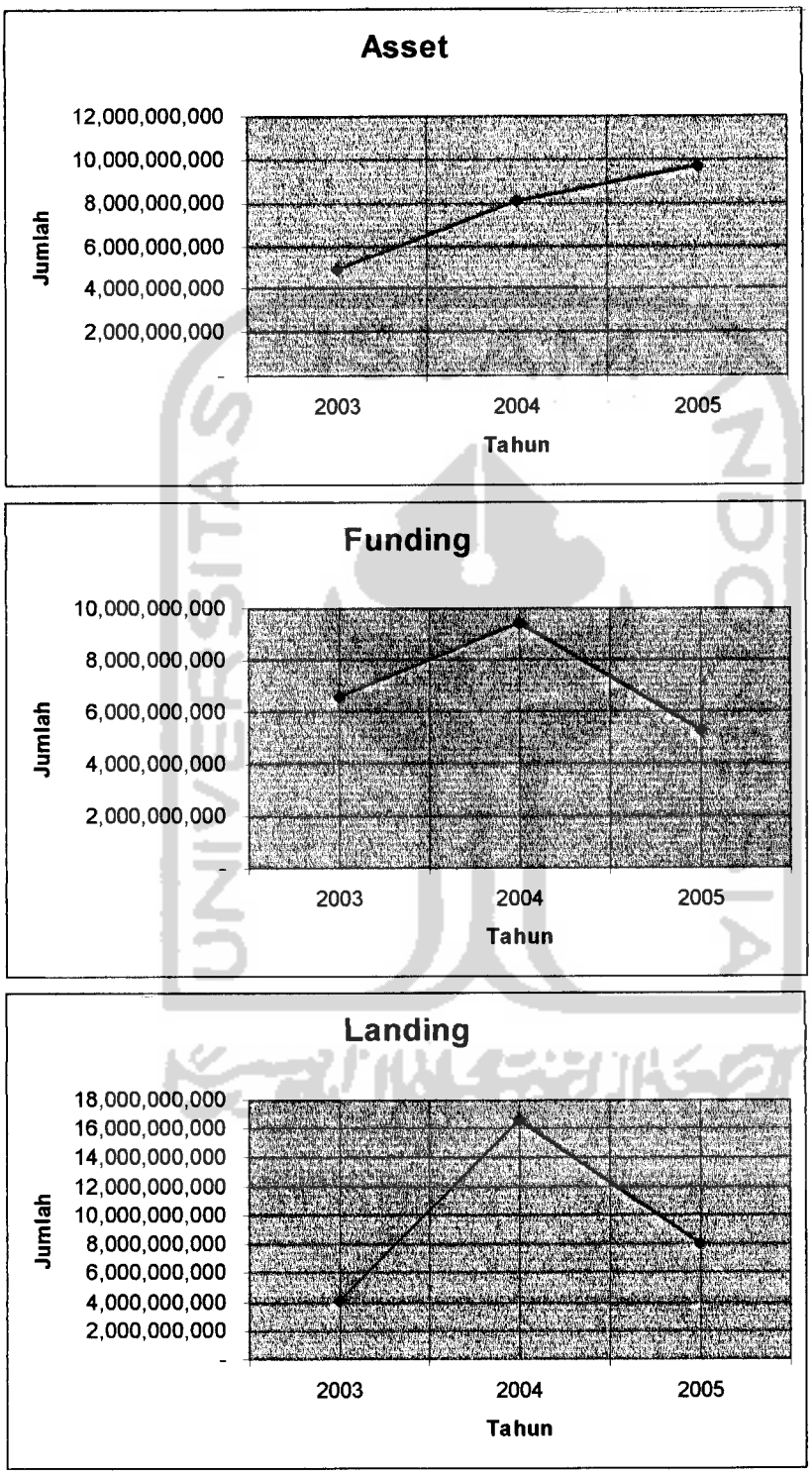
Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : Balanced Scorecard Dengan Six Sigma (Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah)*, Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.

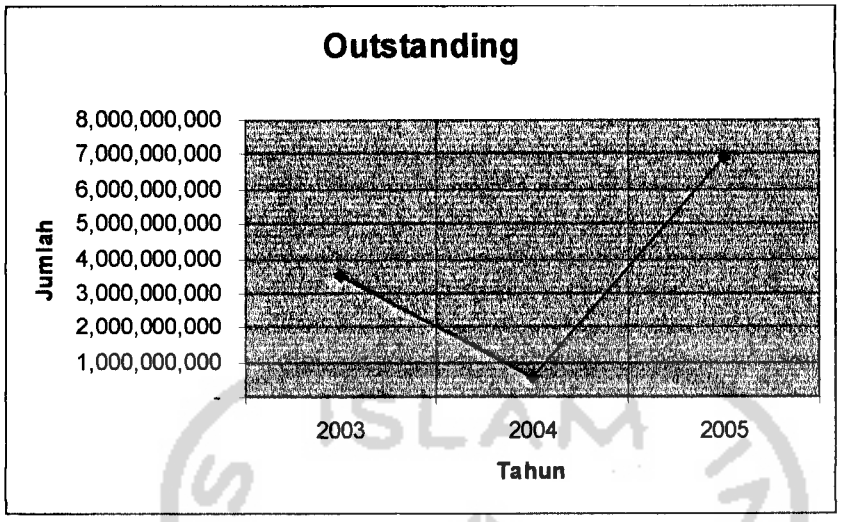
www.google.com

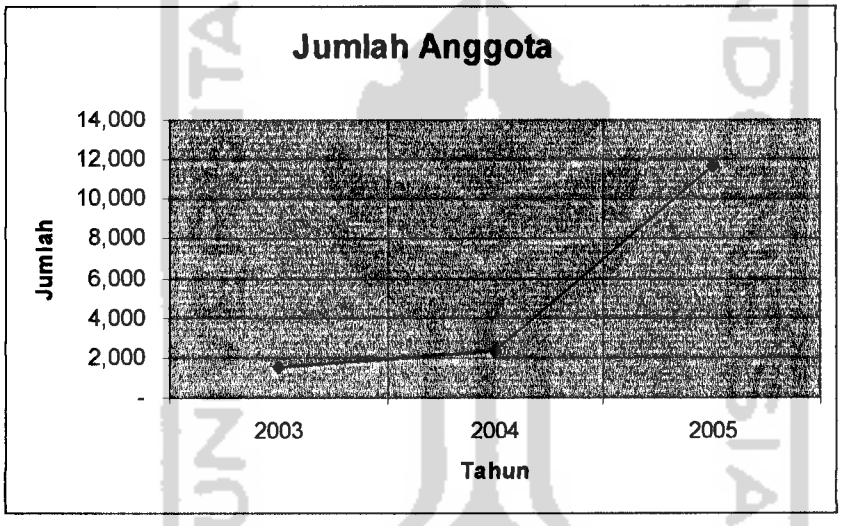
www.iSixSigma.com

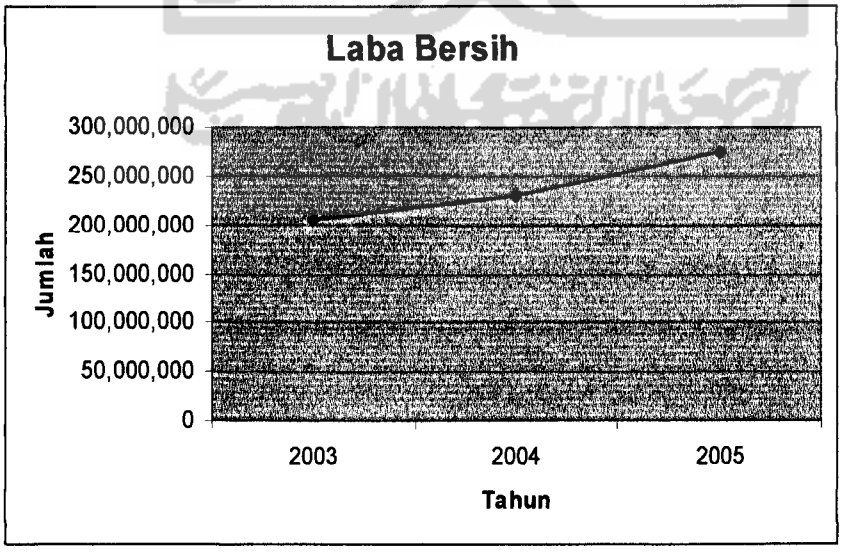
LAMPIRAN

Lampiran 1


Asset
12,000,000,000
10,000,000,000
8,000,000,000
6,000,000,000
4,000,000,000
2,000,000,000
-
Jumlah
2003
2004
2005
Tahun
Funding
10,000,000,000
8,000,000,000
6,000,000,000
4,000,000,000
2,000,000,000
-
Jumlah
2003
2004
2005
Tahun
Landing
18,000,000,000
16,000,000,000
14,000,000,000
12,000,000,000
10,000,000,000
8,000,000,000
6,000,000,000
4,000,000,000
2,000,000,000
-
Jumlah
2003
2004
2005
Tahun


Outstanding
8,000,000,000
7,000,000,000
6,000,000,000
5,000,000,000
4,000,000,000
3,000,000,000
2,000,000,000
1,000,000,000
-
Jumlah
2003
2004
2005
Tahun


Jumlah Anggota
14,000
12,000
10,000
8,000
6,000
4,000
2,000
-
Jumlah
2003
2004
2005
Tahun


Laba Bersih
300,000,000
250,000,000
200,000,000
150,000,000
100,000,000
50,000,000
0
Jumlah
2003
2004
2005
Tahun

Lampiran 2

Rasio Kesehatan BMT Bina Dhuafa Beringharjo

Desember 2003

FAKTOR		NK	PREDIKAT	BOBOT	NK DIBOBOT
Modal	C	67.6	CUKUP SEHAT	20.00%	13.51
Kualitas Ak. Prod	A	89.4	SEHAT	30.00%	26.81
Manajemen	M	78.0	CUKUP SEHAT	30.00%	23.40
Rentabilitas	E	100.0	SEHAT	10.00%	10.00
Likuiditas	L	100.0	SEHAT	10.00%	10.00
Nilai Kredit CAMEL			SEHAT	100.00%	**83.72**

Desember 2004

FAKTOR		NK	PREDIKAT	BOBOT	NK DIBOBOT
Modal	C	48.5	TIDAK SEHAT	20.00%	9.70
Kualitas Ak. Prod	A	84.8	SEHAT	30.00%	25.44
Manajemen	M	78.0	CUKUP SEHAT	30.00%	23.40
Rentabilitas	E	100.0	SEHAT	10.00%	10.00
Likuiditas	L	100.0	SEHAT	10.00%	10.00
Nilai Kredit CAMEL			CUKUP SEHAT	100.00%	**78.54**

Desember 2005

FAKTOR		NK	PREDIKAT	BOBOT	NK DIBOBOT
Modal	C	48.4	TIDAK SEHAT	20.00%	9.68
Kualitas Ak. Prod	A	70.2	CUKUP SEHAT	30.00%	21.06
Manajemen	M	85.2	SEHAT	30.00%	25.56
Rentabilitas	E	100.0	SEHAT	10.00%	10.00
Likuiditas	L	100.0	SEHAT	10.00%	10.00
Nilai Kredit CAMEL			CUKUP SEHAT	100.00%	**76.30**

Keterangan Kategori

81-100	S		SEHAT
66-<81	CS		CUKUP SEHAT
51-<65	KS		KURANG SEHAT
00-<51	TS		TIDAK SEHAT

Lampiran 3

Kinerja Keuangan BMT Bina Dhuafa Beringharjo 1995-2005

Tahun	Asset	Landing	Funding	Outstanding	Jumlah Anggota	Jumlah Penabung
1995	41,749,514	50,937,500	26,213,900	17,789,050	393	333
1996	72,803,298	126,399,000	48,205,940	51,081,950	1250	750
1997	153,626,080	209,221,500	111,250,544	102,412,225	1259	1110
1998	196,115,062	315,220,225	429,155,145	152,966,500	1850	1499
1999	395,642,712	567,665,300	885,126,311	263,714,725	2345	2250
2000	928,368,250	1,347,298,500	2,822,174,000	795,911,160	3650	3521
2001	2,119,272,788	2,775,159,464	7,007,968,479	1,554,456,578	5500	5475
2002	3,118,085,229	5,177,888,200	2,360,108,913	2,314,290,740	7000	6750
2003	4,896,192,687	6,602,988,433	4,016,620,853	3,493,740,799	8500	8000
2004	8,046,483,171	9,408,225,911	16,617,779,262	566,151,911	11650	10916
2005	9,691,158,348	5,300,172,506	7,968,411,324	6,891,654,136	14000	11722

Lampiran 4

Survei Pelanggan

1. Alasan apa yang membuat anda tertarik untuk menggunakan jasa BMT Bina Dhuafa?
   a. Produk yang sesuai dengan kebutuhan
   b. Adanya fasilitas seperti penarikan dengan sistem jemput bola
   c. Lokasi yang berada sangat dekat dengan pasar
2. Alasan apa yang membuat anda tetap menggunakan jasa BMT Bina Dhuafa?
   a. Faktor kebutuhan akan jasa perbankan 20 responden
   b. Faktor kepuasan atas pelayanan yang diberikan 19 responden
3. Dengan adanya pelatihan bisnis, manfaat seperti apa yang anda dapatkan? (bagi nasabah yang menggunakan jasa pembiayaan)
   a. Menambah pengetahuan tentang bisnis 10 responden
   b. Keberhasilan dalam mengelola usaha 10 responden
   c Belum merasakan manfaatnya 3 responden

Survei Kepuasan Pelanggan

No.	Kriteria	Puas	Cukup Puas	Tidak Puas
	A. Atribut Jasa Perusahaan			
1	Kemampuan BMT dalam melaksanakan setiap proses-proses transaksi dengan akurat	18	2	0
2	Besarnya biaya yang dikenakan dalam proses transaksi	13	7	0
3	Pelayanan transaksi yang cepat dan yang tidak berbelit-belit	16	4	0
4	Kemudahan nasabah dalam mencapai lokasi BMT	18	2	0
5	Banyaknya produk, fasilitas yang ditawarkan, untuk memberi kemudahan bagi nasabah	16	4	0
	B. Citra Perusahaan			
1	Perusahaan yang aman, sehat dan terpercaya	17	3	0
2	Pelayanan yang ramah dan berkualitas	18	1	1
	C. Hubungan Dengan Nasabah			
1	Penerimaan nasabah di ruangan	16	4	0
2	Pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam melakukan proses transaksi	17	3	0
3	Kecepattanggapan karyawan dalam penyelesaian	16	4	0
4	Keramahan karyawan terhadap nasabah	18	2	0
Jumlah		**183**	**36**	**1**
Rata-rata		**16.64**	**3.27**	**0.09**
Prosentase		**83%**	**16%**	**0%**

Lampiran 5

Kolektabilitas BMT Bina Dhuafa Beringharjo

Desember 2003

KRITERIA	NOMINAL	%
Macet	6,638,107	0.19%
Diragukan	63,236,709	1.81%
Kurang Lancar	61,140,464	1.75%
Diperhatikan	40,876,767	1.17%
Lancar	3,321,848,752	95.08%
Outstanding	**3,493,740,799**	**100.00%**

Desember 2004

KRITERIA	NOMINAL	%
Macet	6,638,107	1.17%
Diragukan	63,258,507	11.17%
Kurang Lancar	57,265,415	10.11%
Diperhatikan	35,768,534	6.32%
Lancar	403,270,006	71.23%
Outstanding	**566,151,911**	**100.00%**

Desember 2005

KRITERIA	NOMINAL	%
Macet	7,580,820	0.11%
Diragukan	65,470,714	0.95%
Kurang Lancar	161,953,872	2.35%
Diperhatikan	190,209,654	2.76%
Lancar	6,466,439,076	93.83%
Outstanding	**6,891,654,136**	**100.00%**

Lampiran 6

Survei Karyawan

No	Kriteria	Setuju	Ragu-ragu	Tidak Setuju
	A. Tingkat Kepuasan Karyawan			
1	Lokasi kantor yang strategis membuat saudara merasa puas bekerja di BMT Bina Dhuafa	20	0	0
2	Berbagai tunjangan dan gaji yang Saudara terima saat ini membuat Saudara puas	13	3	4
3	Komunikasi yang baik antara Saudara dengan rekan sekerja membuat Saudara merasa puas terhadap suasana kerja di perusahaan	19	1	0
4	Pemberian penghargaan atau tanda jasa atas kerja, membuat Saudara merasa diakui keberadaannya dalam perusahaan	16	4	0
5	Dengan adanya rasa puas terhadap tanggung jawab yang telah diberikan perusahaan kepada Saudara membuat saudara selalu berusaha mengerjakan tugas yang diberikan dengan baik	20	0	0
	Jumlah	**88**	**8**	**4**
	Rata-rata	**17.6**	**1.6**	**0.8**
	Prosentase	**88%**	**8%**	**4%**
	B. Tingkat Kesejahteraan Karyawan			
6	Selama ini Saudara merasa bahwa kesempatan untuk berkembang yang diberikan perusahaan mampu meningkatkan prestasi diri saudara yang juga bermanfaat bagi perusahaan.	15	4	1
	Jumlah	**15**	**4**	**1**
	Prosentase	**75%**	**20%**	**5%**
	C. Pengembangan Kualitas SDM			
7	Dengan adanya pelatihan-pelatihan yang diberikan perusahaan kepada Saudara membantu Saudara untuk dapat mengerjakan tugas dengan lebih baik.	12	5	3
	Jumlah	**12**	**5**	**3**
	Prosentase	**60%**	**25%**	**15%**
	D. Penyediaan Sistem Informasi			
8	Menurut Saudara, perusahaan sudah mengoptimalisasi penggunaan sistem komputerisasi sehingga mudah bagi Saudara untuk mendapatkan informasi yang Saudara butuhkan untuk meningkatkan produktivitas kinerja.	12	5	3
	Jumlah	**12**	**5**	**3**
	Prosentase	**60%**	**25%**	**15%**

BTC
Beringharjo Training Center
The Institute Of Sharia Micro Finance

SURAT KETERANGAN

Nomor: 007/L-1/Div. RD&P/IV/2006

Yang bertanda tangan di bawah ini:----------

N a m a	:	ISKANDAR
Jabatan	:	Kepala Divisi Research, Development and Training Beringharjo Training Center
Alamat	:	Jl. Pabringan Komplek Masjid Muttaqien Pasar Beringharjo

Menerangkan bahwa:----------

N a m a	:	DESITA MAULINA
N I M	:	01312171
Insitusi	:	Universitas Islam Indonesia Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi

Telah melakukan penelitian di BMT Beringharjo dengan judul "Evaluasi Pengukuran Kinerja dan Analisis Kemungkinan Penggunaan Metode Pengukuran yang lain (*Balanced Scorecard*)-Studi Kasus pada BMT Beringharjo Yogyakarta", selama kurang lebih 3 (tiga) bulan.----------

Dikeluarkan di : Yogyakarta
Pada Tanggal : 25 April 2006

Menyetujui,	**Kepala Divisi**
Manager BTC	**Research, Development and Publishing**
(TATANG M. ALI HUSNA, S.H.)	**(ISKANDAR)**

Training and Consulting
Research, Development, and Publishing

Jl. Pabringan Komplek Masjid Muttaqien Beringharjo Yogyakarta
Telp. (0274) 7497121, 543986 Fax. 373075