

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 . Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini, iklim bisnis bergerak sangat cepat dan dinamis. Pergerakan yang sangat cepat tersebut menciptakan kondisi persaingan usaha yang semakin ketat. Akibatnya, perusahaan atau organisasi bisnis dituntut untuk dapat mempertahankan eksistensinya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan global adalah perbaikan tujuan dan strategi bisnis secara terus menerus. Perusahaan atau organisasi bisnis harus memastikan bahwa tujuan beserta strategi bisnisnya dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk memastikan capaian tujuan beserta strategi bisnis yang telah dilaksanakan adalah membuat sebuah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Hal ini dikarenakan dalam konsep pengendalian manajemen suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan alat untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing masing pusat pertanggungjawaban dengan perbandingan tolok ukur yang telah ditetapkan (Widayanto,1993). Selain itu, pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998) dan dapat dijadikan sebagai alat pengendali organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Secara umum, sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional ditekankan pada aspek keuangan dan ini merupakan hal umum yang dilakukan. Terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan dalam sistem pengukuran tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan. Kelebihannya adalah orientasinya pada keuntungan jangka pendek dan hal ini akan mendorong manajer lebih banyak memperbaiki kinerja perusahaan jangka pendek (Sulastri, 2001). Kelemahannya adalah terbatas dengan waktu, mengungkapkan prestasi keuangan yang nyata tanpa dengan adanya suatu pengharapan yang dapat dilihat dari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya prestasi itu sendiri, dan ketidakmampuan dalam mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta intelektual (sumberdaya manusia) perusahaan (Soetjipto, 1997).

Oleh karena adanya beberapa kelemahan sistem pengukuran kinerja tradisional, maka muncul konsep untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan meliputi besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, banyaknya keluhan pelanggan dan pemberian garansi bagi pelanggan (Yuwono, 2003).

Hal ini mendorong Kaplan dan Norton (1993) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa "*Balanced*

Scorecard menyediakan kerangka yang lengkap dan menterjemahkan tujuan strategis perusahaan menjadi seperangkat alat pengukuran kinerja”. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat diketahui bahwa *Balanced Scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolok ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan. Oleh karena itu, jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena dari sana keuangan berasal.

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai misi dan pencapaian (*mission, value, dan effectiveness*). Berdasarkan aspek keuangan, sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan dan pangsa pasar sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan sektor publik akan

mengutamakan para pembayar pajak, pengguna jasa dan legislatif (Machfud dalam Frenny, 2009).

Implementasi *Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik. Alasannya adalah *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan non finansial. Hal tersebut sejalan dengan tujuan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007).

Salah satu organisasi sektor publik tersebut adalah lembaga keuangan mikro syariah berupa Baitul Maal Watanwil (BMT). Sebagai bagian dari perkembangan ekonomi syariah yang sangat pesat saat ini, BMT menunjukkan perkembangan yang cukup baik (www.fossei.org). Hingga akhir April 2014, Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah mencatat terdapat 194.295 unit BMT di Indonesia. Sementara itu data terbaru menunjukkan pada tahun 2012 total aset yang dikelola BMT diperkirakan mencapai nilai Rp 5 trilyun, total nasabah sekitar 3,5 juta orang dan jumlah pekerja pengelola mencapai 20.000 orang. (www.fossei.org).

Mengacu pada data yang dirilis Pusat Inkubasi Bisnis dan Usaha Kecil, dari 11 sampel BMT di salah satu kota besar di Indonesia, sebesar 54,55% tergolong BMT cukup sehat dan 45,45% tergolong kurang sehat dan tidak ada satupun BMT di kota tersebut yang sehat (Eljunusi, 2005). Hal ini terjadi karena beberapa faktor. Pertama, aktivitas operasional BMT sebagian besar dibiayai dari simpanan yang masuk, bukan dari modal sendiri. Kedua, tidak maksimalnya pembiayaan

yang disalurkan oleh BMT menyebabkan laba yang dihasilkan BMT menjadi tidak maksimal. Ketiga, rendahnya mutu sumberdaya manusia yang dimiliki oleh BMT. Keempat, minimnya pelayanan dan kepuasan nasabah BMT. Hal ini mengindikasikan bahwa perkembangan BMT yang cukup pesat belum diimbangi dengan kualitas kinerjanya.

Meskipun gambaran umum kinerja BMT di Indonesia belum menunjukkan hal yang sangat baik, akan tetapi terdapat beberapa BMT yang memiliki capaian prestasi yang cukup signifikan. Salah satu BMT tersebut adalah BMT UGT Sidogiri-Pasuruan. BMT UGT Sidogiri Pasuruan memiliki prestasi sebagai BMT dengan kinerja baik sebagai BMT Percontohan Nasional oleh Kementerian Koperasi dan UMKM (Bakhri, 2011). Jumlah cabang BMT UGT Sidogiri telah mencapai 159 cabang meliputi 26 wilayah di seluruh Indonesia dengan manajemen usaha yang cukup profesional (www.bmtugtsidogiri.co.id). Akan tetapi, capaian tersebut masih belum dilengkapi dengan strategi bisnis guna menghadapi persaingan yang sangat ketat. Salah satu strategi bisnis itu adalah pembuatan pengukuran kinerja (Bakhri, 2011).

Berdasarkan kondisi yang telah diuraikan, dapat digambarkan bahwa persaingan yang semakin ketat di era globalisasi menuntut lembaga keuangan syariah seperti BMT UGT Sidogiri untuk terus mengembangkan strategi bisnisnya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah membentuk sebuah pengukuran kinerja berupa *Balanced Scorecard*. Pengembangan model *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran keuangan dan sistem manajemen yang sifatnya taktis, teknis dan operasional diharapkan dapat mengatasi masalah klasik

yang dihadapi oleh BMT dan meningkatkan kinerja BMT UGT Sidogiri itu sendiri.

1.2.Rumusan Masalah

Berdasar latar belakang di atas maka perumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pembobotan *Key Performance Indicator* (KPI) menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* ?
2. Bagaimanakah perancangan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja di BMT UGT Sidogiri?

1.3.Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi diatas, maka penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan:

1. Menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dalam pembobotan *Key Performance Indicators* (KPI) dan memberikan masukan mengenai sistem pengukuran kinerja dan pengembangan strategi bagi BMT UGT Sidogiri.
2. Menyusun perancangan *Balanced Scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja di BMT UGT Sidogiri

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1. Bagi Akademis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penilaian kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

2. Bagi Objek Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu BMT UGT Sidogiri sebagai organisasi lembaga keuangan syariah dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangibile* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.

3. Bagi Masyarakat atau pembaca lainnya

Dapat digunakan sebagai sebuah informasi penambah pengetahuan dan juga sebagai bahan penelitian lebih lanjut bagi peneliti lainnya.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

Penentuan sistematika penulisan ini bertujuan untuk mempermudah dalam menyusun dan mempelajari bagian-bagian dari seluruh rangkaian penelitian skripsi. Adapun sistematika dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini secara ringkas menggambarkan pentingnya penerapan *Balanced Scorecard* di dalam pengukuran kinerja BMT. Selain itu juga berisi latar belakang

penulis dalam menentukan topik penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori yang penulis jadikan acuan dalam melakukan penelitian, di antaranya berisi tentang konsep pengukuran kinerja, proses pengukuran kinerja, metode pengukuran kinerja, konsep *Balanced Scorecard*, konsep BMT dan konsep AHP. Selain itu bab ini juga akan membahas mengenai penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

BAB III: METODE PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan tentang pemilihan metode penelitian yang dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif metodologi beserta tahapan-tahapan yang digunakan selama penelitian. Pada bagian ini juga berisi tentang kerangka berpikir atau metodologi penelitian sebagai landasan berpijak agar proses penelitian berjalan sistematis, terstruktur, dan terarah.

BAB IV: PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi mengenai gambaran umum obyek dan subyek penelitian yang meliputi sejarah singkat perusahaan, pengumpulan dan pengolahan data yang meliputi sejarah singkat *Baitul Maal wat Tamwiil* (BMT), pengumpulan dan pengolahan data yang meliputi penggambaran proses bisnis, penjabaran misi dan strategi bisnis *Baitul Maal wat Tamwiil* (BMT), dan perancangan KPI dengan pembobotan AHP.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Sebagai bagian akhir dari penelitian ini, maka pada bab lima ini akan dijelaskan simpulan hasil penelitian dan pembahasan serta saran yang dapat disampaikan sebagai upaya perbaikan bagi *Baitul Maal wat Tamwiil* (BMT).

