

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dunia bisnis sekarang dituntut untuk menciptakan karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan harus mampu membangun dan meningkatkan kinerja didalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang mampu memanfaatkan sumberdaya-sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan.

Kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi kerja karyawan yang dinilai dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang ditentukan oleh pihak organisasi. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan.¹

Tipe karyawan atau pejabat wajib ini memiliki ciri: keberadaannya sangat disukai, dibutuhkan, harus ada sehingga ketiadaannya sangat dirasakan kehilangan. Dia sangat disukai karena pribadinya sangat mengesankan, wajahnya yang selalu bersih, cerah dengan senyum tulus yang dapat membahagikan siapapun yang berjumpa dengannya. Aktivitas penempatan karyawan memainkan peranan penting dalam usaha implementasi strategi dan untuk alasan ini, manajer sumber daya manusia menjadi lebih aktif terlibat dalam proses manajemen strategi.

¹ Budi Setiawan dan Waridin, *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan Dan Budaya Organisasi*, (Semarang:JRBI, 2006).181-198.

Penting untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dalam area penempatan karyawan.²

Prestasi kerja pegawai bukanlah suatu kebutuhan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi diantaranya pemberian kompensasi dan motivasi. Prestasi kerja akan dapat dicapai jika didahului dengan perbuatan yaitu melaksanakan tugas yang dibebankan. Para karyawan akan lebih lebih termotivasi untuk melakukan tanggung jawab atas pekerjaan mereka apabila perusahaan mengerti dan memperhatikan betul akan kebutuhan para karyawan yang pada dasarnya adalah mereka yang bekerja untuk mendapatkan uang. Dalam hal ini berbentuk gaji.³

Berbicara mengenai kinerja karyawan dalam suatu perusahaan, tidak sedikit perusahaan yang sekarang ini merekrut karyawannya berdasarkan kepercayaan terhadap anggota dari suatu organisasi yang memiliki hubungan erat dengan perusahaan tersebut, atau perusahaan tersebut memang merupakan unit bisnis dari suatu organisasi. Salah satunya adalah BMT UGT Sidogiri. BMT UGT Sidogiri merupakan salah satu lembaga keuangan yang merupakan unit bisnis dari suatu lembaga pesantren bernama Sidogiri. BMT UGT Sidogiri dalam merekrut karyawannya adalah dengan cara merekrut anggota atau santri alumni dari lembaga Sidogiri itu sendiri, tanpa memperhatikan apakah karyawan yang akan direkrut memiliki pengalaman, skill, atau kemampuan lainnya yang berkaitan dengan jobdesk yang diberikan. Lembaga keuangan ini tidak pernah merekrut karyawan dari luar Sidogiri. Maka sangat menarik bila kinerja karyawan diteliti dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*.

² Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Konsep Strategik*, (Jakarta: Salemba Empat, 2016).89.

³ *Ibid.*25.

Dengan adanya deskripsi di atas maka penulis tertarik ingin meneliti lebih lanjut tentang masalah di atas dengan judul: **“Analisis Balanced Score Card Sebagai Sarana Untuk Menilai Kinerja Karyawan dalam Perspektif Ekonomi Islam (BMT UGT SIDOGIRI)”**.

Berdasarkan latar belakang tersebut maka menarik untuk diteliti lebih dalam agar mengetahui bukti empiris analisis kinerja dikoperasi BMT UGT Sidogiri Cabang Klampis. Karena *Balance score card* ini sering digunakan di perusahaan besar maka saya tertarik untuk melakukan penelitian ini di koperasi syariah, dengan menggunakan *balance score card*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penelitian mengangkat beberapa rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri jika di ukur dengan metode Balance scorecard ?
2. Bagaimana kinerja Balance score card dalam persepektif ekonomi islam?

C. Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah yang sudah dibuat diatas maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui Balanced Score Card Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus BMT UGT Sidogiri).

2. Kegunaan Penelitian

Sedangkan kegunaan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti

- 1) Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat menambah keilmuan dan kepenulisan.
- 2) Sebagai modal awal dalam mengola tehnik analisis, kerangka berfikir dan mengasah kepekaan dalam pengolahan data-data dengan menggunakan tulisan.
- 3) Dapat menjadi pendorong peneliti untuk semakin mempertajam dan memperkaya karyanya dalam kepenulisan.

b. Bagi Pembaca

- 1) Dengan penelitian ini maka pembaca dapat mengetahui tentang *Balance Scorecard*.
- 2) Dapat digunakan sebagai rujakan lanjutan, baik dalam diskusi, kajian maupun penelitian.
- 3) Mengkaji kelemahan dan kekurangan penelitian yang ada secara analisis kritis, lalu memperlengkap kelengkapan data yang kurang.

c. Bagi Universitas

- 1) Dengan adanya penelitian ini dapat dapat memberikan kontribusi referensi keilmuan dan informasi yang berhubungan dengan Ekonomi Islam.
- 2) Dapat menambah nilai positif, karena belum banyak yang membahas tentang *Balance Scorecard* dalam perspektif Ekonomi Islam.

D. Kajian Pustaka

1. Skripsi yang ditulis oleh Mohamad Wildan yang berjudul “*Analisis Balance Score Card dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus PT BA Bangunan*” dalam penelitian ini menjelaskan tentang menganalisa bagaimana

perusahaan PT. BA bangunan jika diukur dengan menggunakan balanced scorecard. Dari hasil yang telah dilakukan.⁴

2. Skripsi yang ditulis oleh Wayan Adhitya Nugroho yang berjudul “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Score Card Studi Kasus PT Wijaya Karya*” Dalam penelitian ini menjelaskan tentang Pengukuran kinerja dengan balanced scorecard memadukan empat perspektif bisnis yaitu keuangan, pelanggan proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan pengukuran yang lebih menyeluruh dan terinci.⁵
3. Skripsi yang ditulis oleh Imam Widodo yang berjudul “ *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Score Card studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang*” Dalam penelitian ini menjelaskan tentang perspektif keuangan kinerja RSUD Tugurejo Semarang ditinjau dari perspektif keuangan, yang diukur menggunakan instrument penelitian value for money yang meliputi rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas menunjukkan bahwa masih besarnya pengeluaran untuk memperoleh pendapatan sehingga kurang efisien.⁶

E. Kerangka Teoritik.

1. Pengertian Balance Score Card

Balanced scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan

⁴ Mohamad Wildan, *Analisis Balance Score Card dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus PT BA Bangunan*, Skripsi Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Syariah Dan Hukum Universitas Uin Syarif Hidayatullah Jakarta 2010

⁵ Wayan Adhitya, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balance Score Card Studi Kasus PT Wijaya Karya*, Skripsi Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Syariah Dan Hukum Universitas Uin Syarif Hidayatullah Jakarta 2010

⁶ Imam Widodo, *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balance Score Card Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang*, Skripsi Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Syariah Dan Hukum Universitas Uin Syarif Hidayatullah Jakarta 2010

pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*Financial*) pelanggan (*Customer*) bisnis internal (*Internal Business*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.⁷

Dalam menerapkan strategi bisnis dengan pendekatan balanced scorecard terlihat menjadi sangat penuh strategis, dalam artian balanced scorecard dapat dilihat sebagai model untuk memahami keadaan pasar secara lebih realistis dan aplikatif. dalam balanced scorecard ada empat kajian yang dilihat yaitu perspektif keuangan (*Financial*) pelanggan (*Customer*) bisnis internal (*Internal Business*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.⁸

Posisi empat kajian tersebut selanjutnya dihubungkan dengan keadaan pasar yang terjadi. Sebelum revolusi industri, semua pria dibuat satu demi satu dengan proses kerajinan tangan dan atas dasar non standart. Tapi pada abad industri dan teknologi komputer saat ini semuanya menjadi berbeda dimana produksi massal menjadi pilihan paling efektif dan efisien, ada yang menyebut jika sekarang adalah era robot, yaitu penggunaan tenaga kerja manusia lebih sedikit. Dampaknya tenaga kerja yang dipakai hanya yang memiliki keahlian (*skill*) saja, sementara dengan kemampuan *skill* yang rendah akan terpinggirkan. Dengan kata lain angka pengangguran yang terbanyak adalah angkatan kerja yang pemahaman teknologinya rendah.⁹

⁷ Ismail Solihin, *Manajemen Strategik*, (Bandung: Erlangga, 2012).176.

⁸ *Ibid.*178.

⁹ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis*, (Bandung: Alfabeta, 2014).226.

Balance scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional.¹⁰

Kondisi seperti ini memang secara keuangan ini dianggap lebih irit dan pelanggan (*Customer*) merasa lebih terpuaskan karena kemampuan kerja mesin dianggap lebih terkontrol dengan detail. Secara pendekatan internal perusahaan diajak juga untuk memahami kemajuan teknologi dengan lebih cepat dan adaptif, karena jika tidak maka perusahaan tersebut akan menjadi tertinggal dibanding dengan perusahaan pesaing.¹¹

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu membahas banyak mengenai kejadian yang sudah berlalu, kurang memperhatikan sektor eksternal serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.¹²

Konsep *balanced scorecard* menjadi tidak ada gunanya jika tidak dicoba dalam tataran aplikasi manajemen strategis. Namun untuk diingat bahwa mengaplikasikannya tersebut menjadi lebih tepat saat konsep *balanced scorecard*

¹⁰ Mulyadi, *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Gandaan Kinerja Keuangan Perusahaan Edisi ke 2*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001).112.

¹¹ *Ibid.* 55.

¹² Kaplan R.S. dan David P. Norton, *Balance Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000).87.

disesuaikan dengan bentuk dan budaya perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan penelitian bahwa salah satu kegagalan aplikasi konsep balanced scorecard adalah ketika seorang manager tidak memahami budaya yang berlaku di perusahaan tersebut. Seperti kata pepatah manager yang sukses adalah manager yang paling cepat adaptasi dengan budaya perusahaan. Dengan kata lain manager yang gagal adalah manager yang tidak memahami setiap pergerakan perubahan budaya di sebuah perusahaan. Maka dengan kekuatan adaptasi yang tinggi seorang manager diharapkan akan mampu memadukan serta mensinergikan ke empat fungsi dari balanced scorecard (BSC) dalam aplikasi rutinitas kegiatan organisasi lebih jauh akan terlihat dari peningkatan kinerja dari sebelumnya.¹³

Balanced scorecard menekankan ukuran kinerja terpadu dan merupakan bagian sistem informasi kepada karyawan (information system for employee) pada setiap jenjang organisasi. Karyawan garis depan (front line employee) harus mengerti konsekuensi keuangan dari keputusan dan tindakan mereka para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam balanced scorecard lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (top-down) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis.¹⁴

Ada hal penting yang harus diingat oleh seorang manager adalah penerapan BSC yang bersifat seimbang diharapkan mampu menghindari terjadinya over managed atau pengelolaan yang berlebihan pada satu bidang saja. Sering terjadi keinginan untuk memfokuskan pada aspek finansial dan menghindari dari sisi learning and growth. Karena pengelolaan pada sisi learning and growth mampu

¹³ Ibid.77

¹⁴ Ibid.79.

memberi dampak pada peningkatan biaya yang tinggi terutama untuk memberi pelatihan dan pendidikan kepada para karyawan. Sementara fokus pada financial diharapkan target keuntungan dalam bentuk deviden dan bonus dapat diperoleh.¹⁵

Maka jika ini terjadi artinya pengelolaan aplikasi dari Balance Score Card tidak terlaksana dengan baik. Karena Balance Score Card adalah pergerakan keseimbangan yang menyatu untuk mendorong terwujudnya visi dan misi perusahaan secara proses berkelanjutan. Jika mendorong pada sisi Finansialnya saja maka itu bersifat berjangka pendek dan berlawanan dengan konsep strategis dari Balance Score Card itu sendiri.¹⁶

Perkembangan dunia bisnis perbankan yang semakin kompetitif mengharuskan pihak manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan dan mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perbankan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan merebut pangsa pasar. Agar perbankan tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan, manajemen perbankan perlu untuk mengevaluasi strategi-strategi yang selama ini diterapkan oleh perbankan. Evaluasi tersebut diperlukan suatu standart pengukuran kinerja yang menyeluruh dan mencakup seluruh aspek yang ada dalam perbankan.¹⁷

Kaplan dan Norton mengemukakan Balance Score Card sebagai model sistem manajemen strategis yang akan menerjemahkan misi dan strategi perusahaan menjadi berbagai tujuan (*Objective*) dan ukuran-ukuran dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan (*Financial perspective*) perspektif pelanggan (*Customer perspective*) perspektif proses bisnis internal (*Internal*

¹⁵ *Ibid.* 225.

¹⁶ Irham Fahmi, *Manajemen Strategis*, (Bandung: Alfabeta, 2014). 227.

¹⁷ *Ibid.* 230.

Business process perspective) dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Learning and growth perspective*).¹⁸

F. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran peneliti dalam penelitian kali ini bersifat untuk mengetahui Bagaimana kinerja karyawan BMT UGT Sidogiri jika di ukur dengan metode Balance scorecard

G. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan penelitian ini, dan pembahasan akan lebih terinci. Maka penulis membuat sistematika pembahasan yaitu sebagai berikut:

Bab 1 adalah pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah yang menerangkan pentingnya penelitian ini. Dan hal apa yang menarik untuk dikaji dalam penelitian ini, kemudian rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian teoritik, kerangka pemikiran, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II landasan teori, dalam bab ini berisi Landasan teori yang meliputi: penegrtian *Balance Scorecard* dan lain-lain

Bab III metodologi penelitian, dalam bab ini berisi tentang Metodologi Penelitian yang mencakup jenis Penelitian, pendekatan penelitian, sumber data, lokasi dan subjek penelitian, teknik pengumpulan data dan analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian dan pembahasan , dalam bab ini berisi tentang pemaparan Hasil penelitian, Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Sarana Manajemen Strategi Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dalam Perspektif Islam Studi Kasus BMT UGT Sidogiri.

¹⁸ *Ibid.*226-227.

Bab V Penutup, dalam hal ini berisi kesimpulan yang menyimpulkan keseluruhan hasil penelitian dan berisi saran-saran. Kemudian diakhiri dengan daftar pustaka dan lampiran-lampiran.