

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini memberikan tantangan bagi perusahaan baik yang berorientasi laba maupun tidak untuk meningkatkan efisiensi dan kinerjanya.¹ Dalam era globalisasi seperti sekarang, pertumbuhan dan perkembangan sebuah organisasi, baik itu organisasi bisnis maupun pemerintah terus bergerak cepat, pesat dan penuh persaingan khususnya bagi industri jasa keuangan seperti halnya perbankan syariah. Terlebih lagi, Indonesia telah memasuki pasar bebas yang semakin meningkatkan iklim persaingan antar lembaga keuangan baik dalam dan luar negeri.

Perkembangan industri jasa keuangan yang semakin kompetitif menyebabkan pasar akan terus mengalami perubahan dan perkembangan, baik dalam hal teknologi, kompetisi global, produk, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan hubungan antara organisasi lembaga keuangan dengan pelanggan. Indonesia adalah salah satu dari sedikit Negara yang mengadopsi system *dual banking system*, dimana bank konvensional dan bank syariah beroperasi secara bersama. Oleh karenanya, tingkat persaingan kedua sektor ini akan saling berkaiatan.

¹ Dewi Listiani, Pengaruh Karakteristik *Balanced Scorecard* Dan Komunikasi Strategi Terhadap Kepuasan Kinerja Manajer (Studi Kasus Bank Syariah di Surakarta), 2011, Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret, hal. 1.

Perbankan syariah merupakan suatu sistem perbankan yang dikembangkan berdasarkan syariah (hukum) Islam. Usaha pembentukan sistem ini didasari oleh larangan dalam agama Islam untuk memungut maupun meminjam dengan bunga atau yang disebut dengan riba serta larangan investasi untuk usaha-uaha yang dikategorikan haram, dimana hal ini tidak dapat dijamin oleh sitem perbankan konvensional.² Perkembangan perbankan syariah di Indonesia merupakan suatu perwujudan dari permintaan masyarakat yang membutuhkan suatu sistem perbankan alternatif yang selain menyediakan jasa perbanakn keuangan yang sehat, juga memenuhi prinsip-prinsip syariah.

Perkembangan sistem keuangan syariah sebenarnya telah dimulai sebelum pemerintah meletakkan dasar-dasar hukum operasional secara formal. Setelah diterbitkannya ketentuan perundang-undangan tersebut, sejak tahun 1998 sistem perbanakn syariah telah mewujudkan perkembangan yang cukup pesat, yaitu lebih dari 50% pertumbuhan aset rata-rata per tahun. Sampai pada akhir 2013 dimana terdapat 11 BUS dan 23 UUS dengan perkembangan yang baik.³

Pada pertengahan 2014 terdapat perubahan komposisi dimana adanya BTPN Syariah yang melakukan spin off sehingga jumlah BUS menjadi 12 dan jumlah UUS menjadi 22, peraturan Bank Indonesia pun terus bertambah setiap tahunnya sebagai respon dan dengan melihat risiko yang akan timbul dari cepatnya pertumbuhan bank syariah tersebut. Setelah perpindah regulasi pada

² Ingrid Tan, *Bisnis dan Investasi Sistem Syariah*, (Yogyakarta: Universitas Atma Jaya Yogyakarta, 2009), hal. 61.

³ Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank Syariah*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 3.

tahun 2013 dimana yang sebelumnya wewenang dalam membuat peraturan bank syariah terdapat di BI kini berpindah ke OJK peraturan terkait bank syariah pun terus dibuat, dan bahkan di akhir tahun 2014 OJK telah membuat 6 (enam) peraturan baru terkait perbankan. Enam peraturan tersebut antara lain POJK (Peraturan OJK) tentang penerapan tata kelola terintegrasi bagi konglomerasi keuangan, POJ tentang penerapan manajemen risiko terintegrasi bagi konglomerasi keuangan, POJK tentang layanan keuangan tanpa kantor dalam rangka keuangan inklusif (laku pandai), POJK tentang bank perkreditan rakyat (BPR), OJK tentang kewajiban penyediaan modal minimum (KPMM) perbankan syariah dan POJK tentang kualitas asset bank umum syariah dan unit usaha syariah. Yang dimana didalamnya terdapat juga peraturan untuk bank syariah.⁴

Tabel 1.1
Jumlah Perbankan Syariah di Indonesia

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Kelembagaan	6 BUS, 25 UUS	11 BUS, 23 UUS	11 BUS, 24 UUS	11 BUS, 24 UUS	11 BUS, 23 UUS	12 BUS, 22 UUS
Jaringan	2,870	2,754	3,014	3,539	3,855	3,831
Aset (IDR tn)	66,1	97,5	145,5	195	242,3	244,2
Pangsa Pasar (%)	2,61	3,24	3,98	4,58	4,89	4,95

Sumber : Outlook Keuangan Syariah 2015.

Dalam cetak biru pengembangan perbankan syariah, saat ini perbankan syariah nasional berada pada fase keempat (2013-2015) yaitu pencapaian pangsa pasar yang signifikan dalam kondisi mulai terbentuknya integrasi

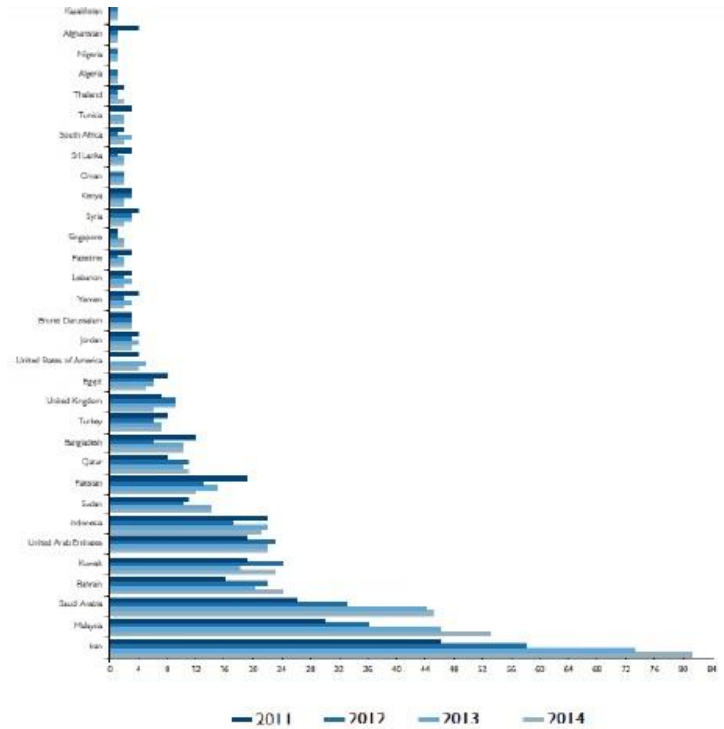
⁴Nenny Kurnia, et. all., Islamic Finance Outlook 2015, dalam <http://karimconsulting.com/wp-content/uploads/2014/12/Outlook-Keuangan-Syariah-2015.pdf>, diakses 2 Maret 2016.

dengan sektor keuangan syariah lainnya. Adapun Tahap I (2002-2004) Peletakan landasan pengembangan. Fokus aktivitas dalam tahap ini adalah menyusun ketentuan kelembagaan bank syariah dan menyiapkan infrastruktur dasar yang diperlukan untuk pertumbuhan bank syariah. Tahap II (2005-2009) Penguatan struktur industri, Fokus aktivitas peningkatan daya saing, efisiensi operasi, pengayaan produk, serta kompetensi dan profesionalisme SDM perbankan syariah. Tahap III (2010-2012) pencapaian standar keuangan dan kualitas pelayanan internasional. Fokus aktivitas meningkatkan kualitas layanan dan operasional perbankan syariah. Bank Indonesia, Cetak Biru Pengembangan Syariah di Indonesia, 2015.

Sebagai Negara dengan penduduk muslim terbesar,⁵ sudah selayaknya Indonesia menjadi pelopor dan kiblat pengembangan keuangan syariah di dunia. Hal ini sangat dimungkinkan melihat pengembangan keuangan syariah di Indonesia dewasa ini yang lebih bersifat *market driven* dan dorongan *bottom up* dalam memenuhi kebutuhan masyarakat sehingga lebih bertumpu pada sektor riil juga menjadi keunggulan tersendiri. Berbeda dengan perkembangan keuangan syariah di Iran, Malaysia, dan Arab Saudi, dimana perkembangan keuangan syariah lebih bertumpu pada sektor keuangan, bukan sektor riil, dan peranan pemerintah sangat dominan.

⁵Jumlah Penduduk Indonesia berdasarkan sensus penduduk tahun 2010 mencapai 237,6 juta jiwa.

Gambar 1.1
Grafik *Global Islamic Financial Report*



Sumber: Islamic Finance Country Index (IFCI), 2014.

Hal ini dapat dilihat grafik *Global Islamic Financial Report (GIFR)* tahun 2014, Indonesia menduduki urutan ketujuh turun tiga peringkat yang sempat menempati urutan keempat pada tahun 2011. Akan tetapi sebagai Negara yang memiliki potensi dan kondusif dalam pengembangan industri keuangan syariah setelah Iran, Malaysia dan Saudi Arabia. Dengan melihat beberapa aspek dalam perhitungan indeks, seperti jumlah bank syariah, jumlah lembaga keuangan non-bank syariah, selain itu total asset bank umum syariah mencapai 272.343 (dalam miliar rupiah). Jumlah ini masih relative kecil jika

dibandingkan dengan total asset perbankan nasional secara umum mencapai 5.615.150 (dalam miliar rupiah).⁶

Artinya pangsa pasar perbankan syariah masih sangat kecil hanya 4,85% padahal target pangsa pasar perbankan syariah adalah sebesar 15% pada akhir tahun 2015. Hal ini dapat dikatakan perkembangan perbankan syariah di Indonesia berjalan di tempat, bahkan belum menunjukkan perkembangan yang signifikan dari tahun-tahun sebelumnya. Perbankan syariah diharapkan agar lebih mampu bersaing dengan jasa keuangan lainnya, sehingga pangsa pasar perbankan syariah dapat meningkat. Terlebih lagi tahun 2016 akan diwarnai oleh tingkat kompetisi bisnis jasa keuangan yang semakin ketat, karena mulai berlakunya masyarakat ekonomi ASEAN (MEA) dimana untuk industri perbankan hal ini tertuang dalam *ASEAN Banking Integration Framework* (ABIF).⁷

Semakin sengitnya persaingan di industri jasa keuangan akan berpengaruh negatif terhadap kinerja perbankan syariah karena masih terkendala beberapa masalah seperti keterbatasan modal, sumber dana, SDM dan TI yang belum mumpuni. Oleh karenanya perbankan syariah dituntut untuk selalu memperbaiki kinerjanya supaya dapat bersaing. Penekanan-penekanan pada kualitas produk dan jasa, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk lain yang terus berkembang

⁶Ali Syukron, *Dinamika Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia*, Jurnal Ekonomi dan Hukum Islam, STAI Darul Ulum Banyuwangi, 2013, hal. 34-51.

⁷Paulus Yoga, *Tantangan Perbankan Syariah di 2016*, dalam <http://infobanknews.com/tantangan-perbankan-syariah-di-2016/>, diakses: 2 Maret 2016.

guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal.

Bank Jatim Unit Usaha Syariah atau Bank Jatim Syariah (BJS) didirikan berdasarkan Surat Bank Indonesia Nomor 9/75/DS/Sb tanggal 4 April 2007 perihal : Persetujuan Prinsip Pendirian Unit Usaha Syariah (UUS), Pembukaan Kantor Cabang Syariah dan Anggota Dewan Pengawas Syariah serta Surat Bank Indonesia Nomor 9/148/DPIP/Prz/Sb tanggal 24 Juli 2007 perihal : Izin Pembukaan Kantor Cabang Syariah. Bank Jatim Syariah pada bulan Januari tahun 2005 mendirikan cabang di Kediri dengan alamat di Jln. Diponegoro 50B yaitu Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

Bank Jatim Cabang Syariah Kediri menjadikan pelayanan merupakan salah satu unsur penting dalam pengembangan bisnis bank. Terkait dengan hal itu, BJS berkomitmen untuk memberikan kemudahan kepada masyarakat dalam bertransaksi melalui perluasan jaringan, baik jaringan kantor, layanan syariah, maupun *electronic channel* berupa ATM (*Automatic Teller Machine*, *SMS Banking*, EDC dan *Mobile Banking*).

Selain itu BJS juga terus meningkatkan kinerja karyawannya. Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) BJS mengacu pada konsep Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (MSDM-BK). Konsep MSDM-BK dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas tenaga kerja secara optimal mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan

didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini diharapkan agar aktivitas dan keputusan yang diambil akan lebih transparan serta dapat dipertanggung jawabkan secara ilmiah dan tidak diskrimintaif. Sebagai salah satu Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, BJS tunduk pada hukum, peraturan dan kebijakan lainnya yang berlaku di Indonesia dan sampai saat ini manajemen BJS terus menjalani perubahan transformasi yang dirancang untuk dijadikan sebagai bank terkemuka dan pelaku regional unggulan. Oleh karena itu terus dilakukan perbaikan berkelanjutan di berbagai bidang terutama untuk menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi perusahaan.

Alasan peneliti memilih judul ini yaitu, mengingat persaingan bisnis yang ketat, maka ditengah kompleksitas kegiatan usaha yang dijalankan. BJS pastinya membutuhkan sistem pengukuran kinerja yang dapat memberi sudut pandang terhadap bisnis secara komprehensif dan mungkin untuk fokus ada *critical area* agar bisa tetap eksis dan bahkan unggul dalam bersaing. Dalam hal ini manajemen yang baik dibutuhkan agar BJS mampu bertahan dan bersaing.

Manajemen yang baik itu dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini untuk perbaikan selanjutnya. Cara yang tepat untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini adalah dengan melakukan penilaian kinerja. Adanya sistem kinerja akan memungkinkan suatu organisasi untuk merencanakan, mengukur, dan

mengendalikan kinerjanya berdasarkan strategi yang dilaksanakan sebelumnya.⁸

Secara tradisional, pengukuran dengan indikator keuangan telah banyak digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajemen. Namun, pada tahun 1990an, para manajer dan peneliti akademis mengeluarkan teguran terhadap sistem pengukuran kinerja tradisional. Mereka berpendapat bahwa walaupun pengukuran kinerja keuangan bekerja secara baik dalam era industri, mereka tidak bekerja secara baik dalam lingkungan ekonomi saat ini. Pengukuran kinerja tradisional seringkali menghilangkan sudut pandang lain yang tidak kalah penting.⁹

Pengukuran kinerja dengan menggunakan aspek keuangan hanya berfokus pada jangka pendek. Model akuntansi keuangan seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, proses internal yang responsive dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal. Oleh karena itu, pengukuran hendaknya melibatkan aspek keuangan dan nonkeuangan.

Sistem pengukuran kinerja yang di dalamnya terkandung pengukuran keuangan dan nonkeuangan pertama kali dikembangkan oleh guru besar dari Sekolah Bisnis Harvard: Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990an, dan terus menerus dikembangkan hingga hari ini, *Balanced Score Card*

⁸ Novi Eka Rahmawati, *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karesidenan Surakarta)*, 2011, Skripsi Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret, hal. 2.

⁹ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik Balance Scorecard, ...*, hal. 2-3.

(BSC) dilihat sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya pada sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi melainkan menerjemahkannya ke dalam sebuah aksi, dan menyediakan umpan balik yang berarti.¹⁰

BSC memberikan umpan balik baik dari sisi bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja stratejik dan hasil. Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* merupakan alat evaluasi strategi yang memungkinkan perusahaan mengevaluasi strategi dari empat perspektif¹¹ : Prespektif Keuangan (contoh: margin laba, ROI (*return of Invesment*), arus kas). Kedua Prespektif Pelanggan (contoh: pangsa pasar, indeks kepuasan pelanggan). Ketiga, Prespektif Bisnis Internal (contoh: retensi karyawan, pengukuran waktu siklus). Keempat, Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (contoh: penjualan dari produk baru).¹²

Harvard Business Review menyatakan bahwa dari semua ide manajemen dalam 75 tahun terakhir pada abad keduapuluh, *Balanced Scorecard* telah memiliki salah satu dampak terbesar terhadap bisnis. Daya tariknya yang berlangsung lama dalam abad ini ditunjukkan dalam penelitian tahun 2007 oleh konsultan Bain & Company, yang menemukan bahwa 66 persen dari organisasi

¹⁰ Kasnawati, Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. *Bank Danamon Indonesia TBK Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*, 2011, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, hal. 4.

¹¹ Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 294-300.

¹² *Ibid*, hal. 301-302.

besar menggunakan *Balanced Scorecard*: persentase yang paling tinggi sejak Bain memulai surveinya pada tahun 1993.¹³

Peusahaan yang menjadi pengadopsi awal *Balanced Scorecard* adalah divisi Property & Casualty CIGNA yang berpusat di Philadelphia. Pada tahun 1993, divisi Property & Casualty dari firma asuransi CIGNA merugi hamper \$2.57 juta. Tim manajemen yakin bahwa CIGNA mengejar strategi “generalis” yang usang, oleh karena itu strategi baru pun dikembangkan. GIGNA akan menjadi “spesialis”, berfokus pada ceruk di mana ia memiliki keunggulan komparatif. Strategi tersebut dijalankan kepada 20 unit bisnis pada tahun 1993. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai proses manajemen inti.

Dalam waktu dua tahun, GIGNA telah mengembangkan profitabilitasnya. Pada tahun 1996, CIGNA P&C meraih laba \$80 juta dari pendapatan sebesar \$3,5 miliar. Kinerja tersebut dipertahankan selama empat tahun berturut-turut. Pada tahun 1998, kinerja perusahaan menempatkannya di kuartil puncak industri.¹⁴ Selain itu di Indonesia sendiri salah satu yang menggunakan *Balanced Scorecard* adalah Bank Indonesia.

Contoh lain dari Indonesia adalah Bank CIMB Niaga. Bank CIMB Niaga telah memakai *Balanced Scorecard* sejak tahun 2003 (dibawah merek Niaga) dan telah memperoleh sejumlah hasil yang mengesankan sebagai konsekuensinya, yaitu Bank Niaga memperbaiki posisinya dari bank kesebelas terbesar pada tahun 2003 menjadi yang keenam terbesar tahun 2007 dalam hal

¹³ Naresh Makhijani dan James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard Untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2012), hal. 14.

¹⁴ *Ibid*, hal. 11

aktiva; pinjaman tumbuh sebesar 26 persen; deposito tumbuh sebesar 15 persen. Sebagai unit perbankan syariah terbaik untuk kategori aktiva di atas Rp 500 miliar, dengan pertumbuhan kredit sebesar 92 persen pada tahun 2007. Di tempatkan pada posisi ketiga dalam 10 pemberi kerja terbaik oleh SWA % Hay Group.¹⁵

Berikut seagian dari cerita dari keberhasilan *Balanced Scorecard*, Karena sejak kemunculan kerangka *Balanced Scorecard* dan metodologinya pada tahun 1992, organisasi jasa keuangan merupakan salah satu di antara pengadopsi yang paling berkembang.¹⁶ Selain itu penelitian mengenai *balanced scorecard* saat ini mulai banyak dilakukan, hal ini menunjukkan bahwa banyak orang yang menyadari pentingnya pengukuran kinerja yang melibatkan aspek keuangan dan nonkeuangan. Novi Eka Rahmawati melakukan penelitian mengenai Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* pada salah satu rumah sakit Islam Surakarta. Hasil penelitian ini adalah penerapan *balanced scorecard* perbengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Selain itu Ade Gustika¹⁷ melakukan penelitian mengenai rancang dan evaluasi pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang dengan *Balanced Scorecard*. Hasil menunjukkan bahwa kinerja PT BMI Tbk Cabang Serang dalam kategori baik. Namun demikian masih ada indikator kinerja yang belum optimal pada masing-masing perspektif terutama pada perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini

¹⁵ *Ibid*, hal. 75-76.

¹⁶ *Ibid*, hal. 10.

¹⁷ Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang Dengan Balanced Scorecard*, (Bogor: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), hal. 76.

menunjukkan bahwa pendekatan perspektif *balance scorecard* dapat diterapkan pada lembaga keuangan khususnya lembaga keuangan perbankan.

Kasnawati¹⁸ pada tahun 2010 melakukan penelitian mengenai pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap kinerja manajemen PT. BANK Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif signifikan antara *balance scorecard* dengan kinerja manajemen. Dan penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Kasnawati hasil penelitian yang dilakukan oleh Kasnawati menunjukkan bahwa variable perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif, adapun pengaruh yang paling dominan dapat mempengaruhi kinerja manajemen adalah perspektif inovasi dan pembelajaran.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penulis mengambil sampel karyawan pada perusahaan perbankan yang bergerak berlandaskan manajemen syariah. Sektor perbankan dipilih karena industri perbankan sebuah perusahaan *profit oriented* yang berpegang pada regulasi yang berlaku dalam suatu Negara. Oleh karena itu, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang berimbang seperti *balance scorecard*.

Penelitian ini dilakukan pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri karena BJS cabang Kediri sudah menerapkan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Saat ini sistem pengukuran kinerja BJS cabang Kediri ada yang bersifat

¹⁸ Kasnawan, *Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*, (Jakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), hal. 86.

finansial maupun non finansial. BJS Kediri memandang pengukuran finansial dan non finansial sebagai dua hal penting yang mempunyai keterkaitan. Oleh karena itu, peneliti termotivasi melakukan penelitian ini karena cukup penting untuk mengetahui penerapan *balanced scorecard* yang telah diterapkan oleh perusahaan dalam mengukur kinerja manajemen. Selain itu juga. Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada Bank Jatim Cabang Syariah Kediri”**.

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

1. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ada sebagai berikut:

- a. Variabel perspektif keuangan (X_1)
 - 1) Pengukuran kinerja jika dilihat hanya dari keuangan saja tidak mampu memberikan gambaran riil mengenai keadaan sebuah organisasi karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi keuangan.
 - 2) Kurangnya pencapaian skala ketrampilan yang terspesialisasi dalam negosiasi dengan pihak-pihak internal seperti pemerintah, serikat pekerja, penyedia modal, dan nasabah sehingga profitabilitas perbankan terganggu.

b. Variable perspektif pelanggan (X_2)

- 1) Kurangnya kekonsistenan karyawan dalam memberikan proposisi nilai secara umum di seluruh jaringan yang tersebar secara geografis dari kantor pusat maupun perbankan itu sendiri.
- 2) Nasabah yang memiliki lebih dari satu rekening yang membuat kesulitan dalam pengukuran loyalitas.
- 3) Kurangnya pengkombinasian produk dan layanan dari berbagai unit guna memberikan proposisi nilai yang berbeda bagi pelanggan.

c. Variable perspektif proses bisnis internal (X_3)

- 1) Kurangnya pengoptimalan kompetensi inti yang meningkatkan keunggulan teknologi produk di seluruh unit-unit yang berbeda.
- 2) Kurangnya kesadaran manajer untuk meningkatkan pencapaian skala ekonomi melalui perakitan bersama, riset, distribusi, dan sumber daya perusahaan.

d. Variable perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X_4)

- 1) Bentuk penawaran produk Bank Syariah yang ditawarkan relatif sedikit dan itu-itu saja, bahkan hampir sama pada setiap bank syariah.
- 2) Kurangnya efektifitas dalam meningkatkan modal manusia melalui praktek-praktek pengembangan SDM, pelatihan, dan rekrutmen yang unggul di seluruh unit-unit bisnis.

- 3) Teknologi umum, seperti platform industri unggul atau saluran bagi pelanggan yang dapat dibagi bersama diseluruh divisi produk dan layanan kurang ditingkatkan.
 - 4) Kurangnya kesadaran karyawan untuk berbagi kapabilitas praktek-praktek terbaik melalui manajemen pengetahuan yang menghasilkan keunggulan kualitas produk di seluruh unit.
- e. Variabel kinerja manajemen (Y), sebagai variabel terikat.

Persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini memberikan tantangan bagi perusahaan baik yang berorientasi laba maupun tidak untuk meningkatkan efisiensi dan kinerjanya. Oleh karena itu dibutuhkan manajemen yang baik, dimana dibutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dalam mengukur kinerja organisasi agar dapat mengikuti pasar.

2. Pembatasan Masalah

Penulis membuat batasan masalah ini untuk mempermudah fokus pada bahasan yang diteliti. Yaitu sebaga berikut:

- a. Variabel yang diteleti dalam penelitian ini hanya ada 4 variabel dependan yaitu perspektif keuangan (X1), Perspektif pelanggan (X2), Perspektif proses bisnis internal (X3), Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4). Dan ada satu variabel dependen yaitu variabel manajemen kinerja (Y).
- b. Pembatasan masalah ini adalah penulis melakukan telaah terhadap kinerja manajemen dari perilaku kinerjanya dalam perspektif *balanced*

scorecard tanpa membahas secara mendalam tentang isi dari *balanced scorecard*.

- c. Perbankan Syariah yang dijadikan objek penelitian belum menggunakan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja secara maksimal.
- d. Belum ada standar jelas yang mengukur kinerja berdasarkan manajemen syariah termasuk kinerja manajemen syariah perbankan syariah.
- e. Penelitian ini dilakukan pada Bank Jatim Cabang Syariah. Populasi dalam penelitian ini hanya diambil dari karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Kediri, yang berjumlah 35 karyawan.
- f. Metode yang digunakan untuk mengumpulkan data hanya dengan angket, sesuai dengan persetujuan antara pihak bank dan peneliti.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka perlu ditetapkan rumusan masalah yang terkait dengan penelitian ini guna menjawab segala permasalahan yang ada. Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri?
2. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri?
3. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri?

4. Apakah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri
5. Apakah *balanced scorecard* berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri?

D. Tujuan Penelitian

Sehubungan dengan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
2. Untuk menguji pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
3. Untuk menguji pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
4. Untuk menguji pengaruh perspektif inovasi dan pembelajaran terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
5. Untuk menguji pengaruh *balanced scorecard* terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.¹⁹

¹⁹ Sugiyono, Metode penelitian Pendidikan, (Bandung, Alfabeta 2009), hal. 96.

1. Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
2. Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
3. Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
5. *Balanced scorecard* terhadap kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri

F. Kegunaan Penelitian

Setelah penelitian ini selesai dilakukan, diharapkan akan memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya adalah:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini berguna untuk menambah dan memperluas ilmu pengetahuan tentang manajemen sumberdaya manusia, khususnya bagaimana pengaruh penerapan *balanced scorecard* dan konflik organisasi terhadap kinerja manajemen di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

2. Secara Praktik

- a. Bagi Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

- 1) Sebagai alternatif pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dalam menilai kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

- 2) Menambah wawasan bagi manajemen mengenai pentingnya faktor-faktor non finansial yang mempengaruhi kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
- 3) Hasil pengukuran dapat dijadikan sebagai pertimbangan-pertimbangan dalam menentukan suatu kebijakan dan strategi Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
- 4) Sebagai alat pembanding dan pengukur keberhasilan kinerja manajemen dalam mencapai misi dan visi Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.
- 5) Bagi pihak manjerial Bank Jatim Cabang Syariah Kediri adalah untuk menambah pemahaman terhadap konflik orgaisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi.

b. Bagi Masyarakat

Sebagai informasi kepada masyarakat mengenai kinerja manajemen Bank Jatim Cabang Syariah Kediri, sehingga dapat menimbulkan kepercayaan terhadap perusahaan.

c. Bagi peneliti selanjutnya.

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khasanah kepustakaan dan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kepada evaluasi kinerja manajemen perusahaan dan isu-isu yang berkaitan dengan manajemen konflik dalam bidang jasa perbankan.

d. Bagi Investor

Sebagai alat pertimbangan bagi investor yang ingin menginvestasikan modalnya di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri.

G. Penegasan Istilah

Untuk Menghindari Kesalahan pemahaman dalam menafsirkan istilah dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* dan Konflik Organisasi Terhadap Kinerja Manajemen di Bank Jatim Cabang Syariah Kediri, maka perlu ditegaskan beberapa istilah sebagai berikut:

1. Secara Konseptual:

a. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah salah satu contoh alat pengukuran kinerja. Menurut para pendukung pendekatan ini, unit bisnis harus memiliki tujuan dan mengukurnya dari empat perspektif, yaitu sebagai berikut:²⁰ Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan.

b. Perspektif Keuangan,

Pengukuran kinerja keuangan mengindikasikan apakah strategi, implementasi dan eksekusi perusahaan memberikan kontribusi kepada kinerja karyawan pada level bawah.²¹

²⁰ Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2003), hal. 78.

²¹ Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 295.

c. Perspektif Pelanggan

Pengukuran serta sistem manajemen, untuk mengkomunikasikan nilai yang menjadikan pelanggan yang ditargetkan, dealer, dan pelanggan akhir sebagai mitra strategik.²²

d. Perspektif Proses Bisnis Internal

Mengoptimalkan kompetensi inti yang meningkatkan keunggulan teknologi produk di seluruh unit-unit yang berbeda.²³

e. Perspektif Inovasi dan pembelajaran

Kemampuan perusahaan untuk melakukan pengembangan, inovasi dan belajar terhadap karyawannya.²⁴

f. Kinerja Manajemen

sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.²⁵

2. Secara Operasional:

a. *Balanced Scorecard*

Merupakan sebuah alat penilaian kinerja yang menyeimbangkan antara aspek keuangan maupun non keuangan. Bukan merupakan suatu sistem

²² *Ibid*, hal. 297.

²³ *Ibid*, hal. 298.

²⁴ *Ibid*, hal. 300.

²⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 121.

yang mampu untuk membuat sebuah strategi melainkan sistem yang mampu menerjemahkan strategi yang ada untuk diukur dari empat indikator/perspektif. *Balance Scorecard* merupakan contoh dari “anggur tua dalam botol baru”. Idenya sama dengan penilaian kinerja namun dikemas dalam nama yang baru.

b. Perspektif Keuangan

Sasaran pengukuran kinerja yang terdiri atas peningkatan asset, peningkatan laba, peningkatan pembiayaan, efisiensi biaya operasional, peningkatan penerimaan, dan penurunan NPF.

c. Perspektif Pelanggan

Sasaran pengukuran kinerja yang terdiri atas peningkatan kepuasan nasabah, pendalaman nasabah, dan peningkatan jumlah nasabah.

d. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran pengukuran kinerja yang terdiri atas efisiensi proses operasi dan peningkatan sarana dan prasarana pelayanan.

e. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran pengukuran kinerja yang meliputi peningkatan kompetensi karyawan, kehandalan teknologi dan informasi, dan peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

H. Sistematika Pembahasan

Untuk Mempermudah pemahaman dalam tulisan ini maka dibuat sistematika pembahasan skripsi sebagai berikut:

Bab I berisi pendahuluan yang menjadi acuan dalam awal proses penelitian, didalamnya diuraikan keterkaitan antara latar belakang berupa fenomena persaingan industri perbankan dan jasa keuangan serta keunggulan evaluasi kinerja dengan menerapkan metode *balanced scorecard* yang mengevaluasi kinerja baik dari sisi keuangan maupun non keuangan. Selain itu juga diuraikan tentang pemahaman konflik organisasi dimana dalam prakteknya bisa berpengaruh positif maupun negatif terhadap kinerja manajemen tergantung pengelolaan dari manajer itu sendiri. Juga membahas mengenai urgensi pokok permasalahan yang akan dijadikan sebagai dasar asumsi yang digunakan serta arah pembahasan pada bab-bab selanjutnya. Bab ini nantinya terdiri delapan sub bab, yaitu Latar Belakang Masalah, Identifikasi dan Pembatasan Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Kegunaan Penelitian, Hipotesis Penelitian, Penegasan Istilah, dan Sistematika Pembahasan.

Bab II berisi tentang landasan teori sebagai kelanjutan dari bagian pendahuluan yang dapat digunakan sebagai dasar-dasar asumsi dalam membahas objek penelitian yang mengacu pada pokok permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya. Dalam bab ini diuraikan sebuah kerangka teori, beberapa teori yang terkait dengan pokok masalah penelitian dan penelitian terdahulu.

Bab III berisi tentang metode penelitian yang digunakan sebagai acuan dalam rangka mencapai hasil penelitian secara maksimal, yang memuat rancangan penelitian (berisi pendekatan dan jenis penelitian), populasi, sampling dan sampel penelitian, sumber data, variable dan skala

pengukurannya, teknik pengumpulan data dan instrument penelitian serta, analisis data.

Bab IV berisi tentang uraian hasil penelitian. Dalam bab ini membahas tentang deskripsi karakteristik data pada masing-masing variabel dan uraian tentang hasil pengujian hipotesis, yang berisi: deskripsi data penelitian dan pengujian hipotesis.

Bab V merupakan bab pembahasan. Dalam bab ini dijelaskan temuan-temuan penelitian yang telah dikemukakan pada hasil penelitian, yang didalamnya berisis: pembahasan masing-masing rumusan masalah.

Bab VI merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan yang merupakan jawaban atas pokok permasalahan yang penyusun ajukan dan saran-saran dari hasil analisis data pada bab-bab sebelumnya yang dapat dijadikan masukan bagi berbagai pihak yang berkepentingan.