

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Diskripsi Teori

1. Konsep Pengaruh dan Penerapan

Menurut Kamus Besar Indonesia definisi pengaruh adalah "daya yang ada atau timbul dari sesuatu (orang, benda) yang ikut membentuk watak, kepercayaan, atau perbuatan seseorang". Definisi penerapan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah "proses, cara, perbuatan menerapkan".¹ Berdasarkan definisi maka dapat disimpulkan bahwa pengaruh penerapan adalah daya yang timbul karena adanya tindakan sesuatu terhadap sesuatu yang menjadi tujuannya.

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata benda "*score*" menurut olve merujuk pada makna: "penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan". Dengan makna yang lebih bebas, *scorecard* berarti suatu kesadaran dimana segala sesuatu perlu diukur. Pengukuran menjadi suatu hal yang vital sebelum kita melakukan evaluasi atau pengendalian terhadap suatu obyek. Jadi ketika bicara tentang *Balanced Scorecard* di depan kata "*score*", maksudnya

¹ Tim Penyusun Kamus, *Kamus Besar Indonesia*, (Jakarta: Balai Pustaka, 2008), hal. 1176.

adalah bahwa angka (*grade*) atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja.²

Kata berimbang disini dimaksudkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sebuah alat pengukuran kinerja yang mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan. Hal ini diungkapkan dalam bukunya Veitzal Rivai, dimana Kaplan dan Norton mengungkapkan bahwa

Balanced scorecard merupakan metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perpektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Analisis *Balanced Scorecard* sendiri mengharuskan perusahaan untuk menjawab peranyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Seberapa bagus perusahaan secara terus-menerus mengalami perbaikan dan menciptakan nilai dalam langkah-langkahnya seperti inovasi, kepemimpinan teknologis, kualitas produk, efesiensi proses operasional, dan semacamnya?
- 2) Seberapa bagus perusahaan mempertahankan dan bahkan meningkatkan kompetensi inti dan keunggulan kompetitifnya?
- 3) Seberapa puaskah konsumen perusahaan?³

Balanced Scorecard membantu keseimbangan antara penilaian stratejik yang berbeda dalam usaha mencapai tujuan yang sesuai,

² Sony Yowono, Edy Sukarno, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka, 2002), hal. 6.

³ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), hal. 513.

kemudian mendorong karyawan agar bertindak untuk kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, menyusun tujuan organisasi, serta memberikan *feedback* dari strategi.

Tiap pengukuran pada *balanced scorecard* menunjukkan suatu bagian dari strategi perusahaan. Dalam menciptakan *balanced scorecard* pihak eksekutif harus memilih campuran dari penilaian yang (1) mencerminkan dengan tepat faktor kritis yang akan menentukan keberhasilan strategi perusahaan; (2) Menunjukkan hubungan antara pengukur dalam hubungan sebab akibat, memperkirakan bagaimana penilaian nonfinansial mempengaruhi hasil finansial dalam jangka panjang; (3) memberikan pandangan luas dari kondisi perusahaan saat ini.

Balanced scorecard (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Oleh karena perusahaan pada dasarnya merupakan institusi pencipta kekayaan, pemanfaatan *balanced scorecard* dalam mengelola menyajikan peningkatan signifikan kemampuan perusahaan dalam menciptakan kekayaan.⁴

⁴ *Ibid*, hal. 3.

Pada dasarnya menurut Mudrajat Kuncoro *balanced scorecard* merupakan contoh dari “anggur tua dalam botol baru”. Idenya sama dengan penilaian kinerja namun dikemas dalam nama yang baru.⁵ *Balanced Scorecard* dilihat sebagai sebuah sistem manajemen (bukan hanya pada sistem pengukuran) yang memungkinkan perusahaan untuk menjelaskan strategi, menerjemahkannya ke dalam sebuah aksi, dan menyediakan umpan balik yang berarti. BSC memberikan umpan balik baik dari sisi bisnis internal dan hasil eksternal dengan tujuan memperbaiki kinerja strategik dan hasil.⁶

b. Konsep *Balance Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* pertama kali dipopulerkan oleh Robert S. Kaplan, seorang professor dari Harvard business School dan David P. Norton dari kantor akuntansi publik KPMG. Kedua orang tersebut adalah dari U.S.A. Pada Tahun 1990. Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan sebagai dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif.

Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan

⁵ Robert, *Sistem Pengendalian Manajemen...*, hal. 78.

⁶Mudrajat Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*, (Jakarta: Erlangga, 2006), hal. 294.

dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memutuskan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.

Selama lebih dari 16 tahun perkembangannya, *balanced scorecard* telah mengalami tiga fase evolusi. Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut, yaitu sebagai berikut: (1) *Balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif (1990-1992), (2) *Balanced scorecard* sebagai rerangka perencanaan strategik (1993-2005), (3) *Balanced scorecard* sebagai basisi system terpadu pengelolaan kinerja personel (tahun 2006).⁷

Konsep ini menawarkan sebuah sistem evaluasi kinerja yang:

- 1) Seimbang (*balanced*) – mengukur dari empat perspektif yang berbeda. Tidak sekedar mengukur kinerja finansial (pendapatan, biaya, profit), tapi juga mengikutsertakan perspektif non-finansial (pembelajaran, operasi bisnis dan pelanggan) yang penting dalam mendukung kinerja finansial tersebut.
- 2) Terintegrasi – Merupakan evaluasi kinerja yang berbasis strategi, dirancang untuk mengelola dan membantu seberapa jauh strategi

⁷ Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balance Scorecard*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2014), hal. 3-4.

organisasi diterapkan dan sebaik apa hasil-hasil yang telah dan sedang dicapai.

- 3) Memiliki indikator kinerja yang mengukur kinerja masa lalu (*lagging*) dan indikator kinerja yang memprediksi kinerja masa depan (*leading*).
- 4) Selaras (*aligned*) – Diturunkan secara runut dan sistematis dari tingkat korporasi hingga ke tingkat departemen, bahkan karyawan.

Dengan demikian strategi dan sasaran-sasaran organisasi secara konsisten “diturunkan” dan diterjemahkan menjadi rencana kerja individu.⁸

Menurut Kaplan dan Norton *balance scorecard* dalam bukunya Susanto memperkenalkan empat proses manajemen yang baru, yang terbagi dan terkombinasi antara tujuan strategis jangka panjang dengan peristiwa-peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Memperjelas dan Menerjemahkan Visi dan Strategi:
 - a) Memperjelas visi;
 - b) Menghasilkan konsensus
- 2) Merencanakan dan Menetapkan Sasaran:
 - a) Menetapkan sasaran
 - b) Memadukan inisiatif strategis

⁸ AB Susanto, *Manajemen Strategik Komprehensif: Untuk Mahasiswa dan Praktisi*, (Jakarta: Erlangga, 2014), hal. 308-309.

- c) Mengalokasikan sumber daya
 - d) Menetapkan tonggak-tonggak penting
- 3) Mengomunikasikan Imbalan dengan Menghubungkan:
- a) Mengomunikasikan dan Mendidik
 - b) Menetapkan tujuan
 - c) Mengaitkan imbalan dengan ukuran kinerja
- 4) *Balance Scorecard*

Umpan balik dan Pembelajaran Strategis: proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan BSC sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek, dari tiga perspektif yang ada yaitu: konsumen, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan untuk dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi. (a) Mengartikulasikan isi bersama; (b) Memberikan umpan balik strategis; (c) Memfasilitasi tinjauan ulang dan pembelajaran.⁹ Adapun sekema *balance scorecard* sudah dilampirkan pada penelitian ini.

Selain itu walaupun organisasi memperoleh nilai substansial dari generasi pertama *balance scorecard*, beberapa pengadopsi awal, termasuk CIGNA Property & Casuary serta Mobil Oil,

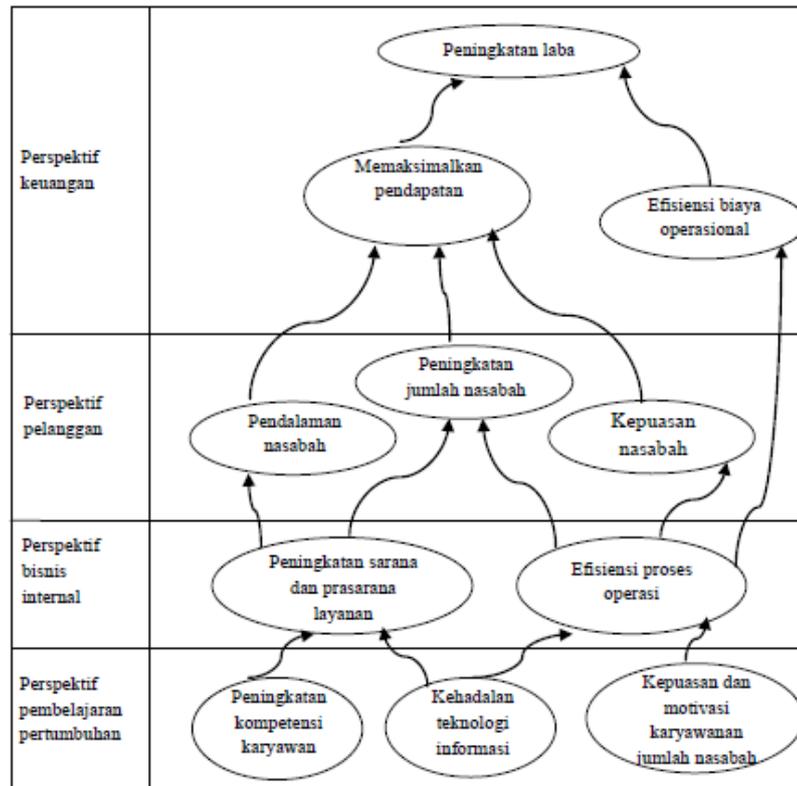
⁹ Veithzal Rival, *Manajemen Sumber Daya untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal. 610-612.

mendapati *Balance Scorecard* berjalan paling baik ketika tidak digunakan hanya sebagai perpanjangan dari sistem pengukuran keuangan, tetapi ketika ia dimasukkan ke dalam strategi dan diluncurkan sebagai suatu sistem implementasi strategi. Apa yang menurut mereka hilang adalah mekanisme untuk menunjukkan hubungan sebab akibat antara sasaran strategis dari empat perspektif. Oleh karena itu lahirlah ide Strategy Map (yang pada akhirnya akan menjadi topik dari buku ketiga Kaplan dan Norton). Pada awalnya, peta tersebut secara umum disebut sebagai model hubungan.¹⁰ Contoh Strategy Map perbankan dapat dilihat pada gambar 2.1.¹¹

¹⁰Naresh Makhjani, James Creelman, *Menciptakan Balance Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, (Jakarta: Esensi Erlangga, 2012), hal. 15.

¹¹Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang Dengan Balanced Scorecard*, (Bogor: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), hal 32.

Gambar 2.1
Contoh Strategi Map Perbankan

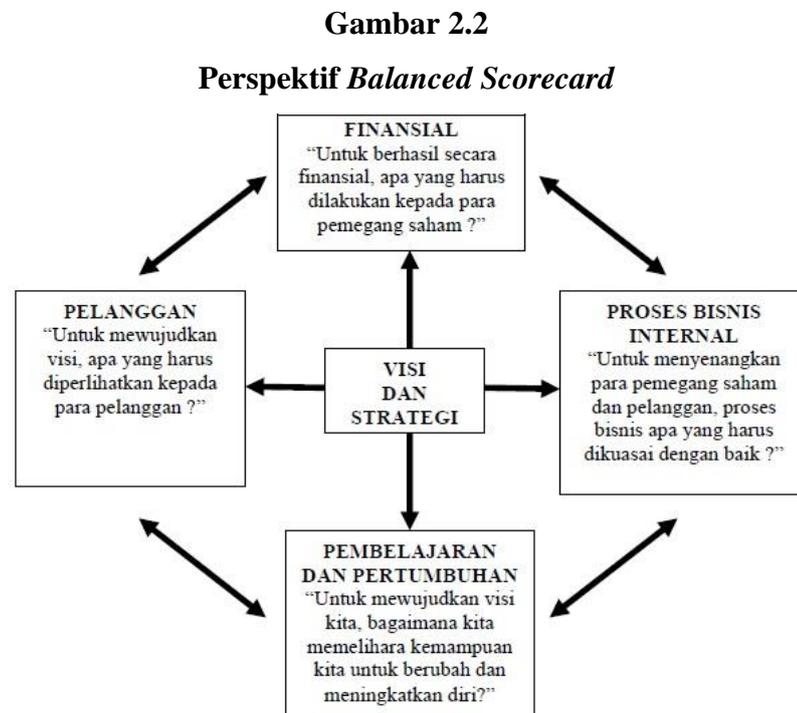


Sumber: Ade Gustika

c. Ukuran Kinerja dengan Perspektif Balance Scorecard

BSC Berisi serangkaian tujuan yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*finansial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Hubungan antara visi dan strategi dengan empat perspektif BSC dapat dilihat Gambar 2.2:¹²



Sumber: *Kaplan dan Norton*

1) Ukuran kinerja dari perspektif keuangan

Ukuran kinerja dari perspektif keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategi, inisiatif strategi dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan *shareholder value*.¹³

¹² Dhika Pratiwi Putri, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Solo*, (Surakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2008), hal. 11.

¹³ Mulyadi, Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan & Pengendalian Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 1999), hal. 224.

Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:¹⁴

a. *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

Perusahaan dalam tahap ini mungkin secara actual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanamkan untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk

¹⁴ Rival, *Manajemen Sumber Daya*, ..., 613-614.

dan jasa konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru.

b. *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemancetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besaran tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap di mana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran

keuangan untuk *harvest* adalah cash flow dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

Dalam penerapan *balanced scorecard*¹⁵ untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategi yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk berkembang, bertahan hidup, serta panen, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik tersebut. Contoh penentuan sasaran strategik dan ukuran hasil dari perspektif keuangan dapat dilihat pada Tabel 2.1.

2) Ukuran kinerja dari Perspektif Pelanggan (*Customer*)

Dalam lingkungan bisnis yang *customer* memegang kendali, manajemen puncak mulai berkepentingan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan. *Balance scorecard* menuntut manajer untuk menerjemahkan visi organisasi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang benar-benar ditujukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

Kepentingan pelanggan umumnya dapat dikelompokkan menjadi empat golongan: waktu, kualitas, kinerja, dan layanan, serta biaya. Waktu yang menjadi kepentingan pelanggan adalah *lead time* (waktu yang diperlukan oleh perusahaan untuk memenuhi

¹⁵ Mulyadi, *Sistem Perencanaan*, ..., hal. 224.

kebutuhan pelanggan). Untuk produk yang sudah ada *lead time* diukur sejak perusahaan menerima order pelanggan sampai dengan saat produk atau jasa diserahkan kepada pelanggan. Untuk produk baru *lead time* mencerminkan waktu sampai kepasar (*time to market*) yaitu waktu yang dibutuhkan sejak produk berada pada tahap penciptaan sampai dengan saat pertama kali produk tersebut dikirim ke pelanggan.

Kualitas dari pelanggan diukur dari tingkat produk cacat yang dikembalikan oleh pelanggan. Kualitas juga diukur dari ketepatan waktu penyerahan produk (*on-time delivery*), keakuratan prakiraan penyerahan produk yang dilakukan oleh perusahaan. Kombinasi kinerja dan layanan mencerminkan kemampuan produk untuk menciptakan *value* bagi pelanggan. Disamping waktu, kualitas, kinerja dan layanan, perusahaan masih berkepentingan terhadap biaya produk yang dihasilkan. Bagi pelanggan, biaya yang dikeluarkan oleh produsen merupakan harga yang harus dibayarkan kepada penjual, dan harga ini hanyalah merupakan salah satu komponen biaya bagi pelanggan.

Disamping harga, pelanggan masih harus mengeluarkan biaya order, penerimaan, pembayaran, inspeksi, *handling*, *scap*, rusak atau susut dalam penyimpanan, pengerjaan kembali (*rework*). Dengan demikian, pelanggan seringkali memilih produk dengan harga beli lebih tinggi dari harga pasar, namun secara total biayanya

rendah karena produk yang dibeli tersebut bebas cacat (*defect free*), sehingga menghilangkan biaya-biaya: penerimaan, pembayaran, inspeksi, *handling*, *scap*, rusak atau susut dalam penyimpanan, pengerjaan kembali (*rework*).¹⁶

Budi W Soetjipto mengemukakan bahwa tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok:

a. Kelompok inti

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

¹⁶ *Ibid*, hal. 223.

b. Kelompok Penunjang

- 1) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produk yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produk.
- 2) Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampian fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas pelayanan.
- 3) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat.¹⁷

Dalam penerapan *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan waktu, kinerja, kualitas, dan layanan, serta biaya, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measure*) untuk setiap sasaran strategik tersebut contoh sasaran strategik dapat dilihat Tabel 2.1: ¹⁸

¹⁷ Rival, *Manajemen Sumber Daya*, ..., 617-618

¹⁸ Mulyadi, *Sistem Perencanaan*, ..., hal. 222-223.

Tabel 2.1
Sasaran Strategik dan Ukuran Hasilnya

Sasaran Strategik (<i>Strategic Objectives</i>)	Ukuran Hasil (<i>Outcome Measure</i>)
Perspektif Keuangan	
1. Meningkatkan <i>financial returns</i> 2. Meningkatkan pendapatan penjualan 3. Menurunkan biaya	Kenaikan Pangsa asar dan ROE Pertumbuhan pendapatan penjualan Penurunan biaya penuh
Perspektif Pelanggan	
1. Meningkatnya kepercayaan pelanggan 2. Bertambahnya produk dan jasa baru 3. Meningkatnya value yang diperoleh pelanggan	Bertambahnya pelanggan baru Loyalitas pelanggan Proporsi produk dan jasa baru dari jumlah total produk jasa Kecepatan respon terhadap permintaan pelanggan.
Perspektif Proses Bisnis Internal	
1. Meningkatnya <i>improvement</i> terhadap layanan kepada pelanggan. 2. Menurunnya <i>non-value-added activities</i> .	Kepuasan pelanggan Kenaikan <i>cycle effectiveness</i>
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	
1. Meningkatnya produktivitas dan komitmen personel 2. Meningkatnya kualitas organisasi 3. Meningkatnya kualitas prasarana & sarana 4. Meningkatnya kualitas sistem informasi manajemen.	Jumlah personel yang dididik & dilatih Tingkat perputaran personel <i>Boundaryless organization</i> <i>Equipment idle time and down time</i> Jumlah aplikasi baru yang dipasang dan diimplementasikan.

Sumber: Mulyadi dan Johny Setiawan

3) Ukuran Kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal

Berbagai ukuran kinerja dalam perspektif pelanggan harus diterjemahkan ke dalam ukuran-ukuran tentang apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi harapan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif pelanggan diperoleh dari proses

bisnis internal yang diselenggarakan oleh perusahaan. Manajer harus memfokuskan perhatiannya kepada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan.

Perusahaan harus memilih proses dan kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. Sebagai contoh perusahaan manufaktur memilih proses inovasi dan proses operasi menjadi unggulannya. Proses inovasi diukur *lead time*-nya untuk mendapatkan keunggulan kecepatan waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mengubah ide produk baru menjadi produk yang dipasarkan. Proses operasi diukur dari *cycle effectiveness*-nya, untuk mendapatkan keunggulan perusahaan dalam menghasilkan produk dengan hanya menggunakan *value-aded activities*.

Manajemen puncak perusahaan ini memantau secara berkelanjutan dua macam ukuran kinerja tersebut, sehingga perusahaan menjadi terkenal dikalangan pelanggan sebagai produse yang inovatif-secara cepat menghasilkan produkproduk baru yang memenuhi kebutuhan pelanggan. Perusahaan ini juga terkenal sebagai produse yang *cost effective* karena mampu menghilangkan *value-aded activities* dari proses operasinya, sehingga produknya berbiaya rendah yang serupa yang dihasilkan oleh pesaing.¹⁹

¹⁹ *Ibid*, hal. 222.

Gambar 2.3
Proses Bisnis Internal



Gambar 3. Proses Bisnis Internal

Sumber: Mulyadi dan Johnny Setiawan

Dalam penerapan *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan *cycle time*, kualitas, keterampilan karyawan, produktivitas, keamanan lingkungan dan kesehatan lingkungan, serta kemudian menentukan ukuran hasil untuk setiap sasaran strategik tersebut. Contoh penentuan sasaran strategik dan ukuran hasil perspektif proses bisnis internal dapat dilihat kembali table 2.2.²⁰

4) Ukuran kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dengan ukuran kinerja dengan perspektif pelanggan, personel perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan, Dengan ukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal, personel perusahaan dimotivasi untuk senantiasa melakukan *improvement* terhadap proses yang digunakan untuk

²⁰ *Ibid*, hal. 223.

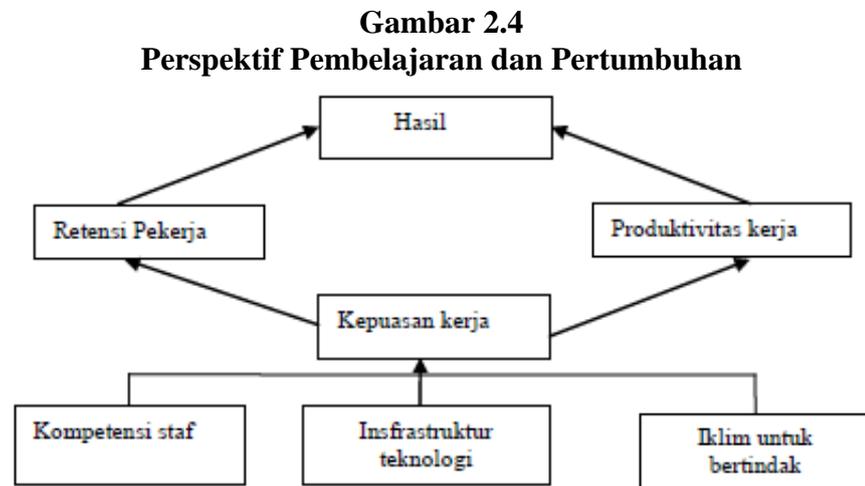
menghasilkan *value* bagi pelanggan. Ukuran kinerja dari dua perspektif tersebut secara bersama-sama memotivasi personel perusahaan untuk berhasil dalam memenangkan persaingan. Namun target keberhasilan dalam persaingan selalu mengalami perubahan.

Persaingan yang tajam dalam lingkungan bisnis global menuntut perusahaan melakukan *improvement* berkelanjutan terhadap produk dan proses serta untuk memiliki kemampuan dalam memperkenalkan produk yang sama sekali baru dengan kemampuan untuk menghasilkan *value* yang makin meningkat bagi pelanggan.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan perusahaan dalam meluncurkan produk baru, menciptakan lebih banyak *value* bagi pelanggan, dan kemampuan untuk melakukan *improvement* terhadap *cost effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan *value* bagi pelanggan merupakan penentu keberhasilan perusahaan dalam bertumbuh di lingkungan bisnis tersebut. Kemampuan perusahaan tersebut sangat ditentukan oleh kompetensi dan komitmen sumberdaya manusia dan ketersediaan prasarana, sarana, dan teknologi memadai.

Kompetensi dan komitmen personel ditentukan oleh kualitas organisasi yang digunakan untuk mengorganisasi sumberdaya manusia. Oleh karena itu, manajemen perlu menentukan ukuran kinerja untuk memotivasi peningkatan kompetensi dan komitmen personel serta pemanfaatan secara optimum prasarana, sarana, dan

teknologi yang tersedia. Gambar 2.4 menunjukkan hubungan sebab akibat dalam pembelajaran dan pertumbuhan.²¹



Sumber: Kaplan dan Norton

Dalam penerapan *balance scorecard* untuk pengukuran kinerja dari perspektif keuangan, perusahaan perlu menentukan sasaran strategis yang berkaitan dengan kemampuan perusahaan di bidang keuangan untuk bertahan hidup, berhasil, dan sejahtera, dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategis tersebut. Contoh penentuansasaran strategis dan ukuran hasil dari perspektif keuangan dapat dilihat kembali pada Tabel 2.2.²²

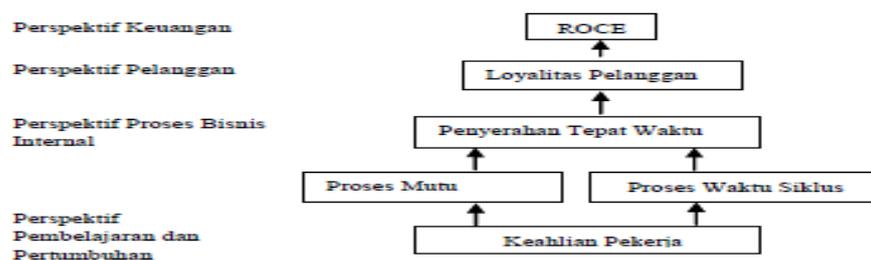
Keempat perspektif diatas dalam BSC menjadi satu kesatuan utuh yang tak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling memiliki hubungan sebab

²¹ Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja*, hal. 13.

²² *Ibid*, hal. 223-224.

akibat dan saling melengkapi. Gambar 2.6 merupakan contoh hubungan sebab akibat yang diaplikasikan oleh perusahaan melalui *Return on Capital Employed* (ROCE) sebagai tujuan perspektif keuangan.²³

Gambar 2.5
Model Hubungan Sebab Akibat



Sumber: Kaplan

d. Keberhasilan dan Kegagalan Mengukur Kinerja dengan Balanced scorecard:

Keberhasilan pengimplementasian *balanced scorecard* mencapai tingkat tertinggi tatkala organisasi mampu memadukan motivasi intrinsik yang berasal dari program kepemimpinan dan komunikasinya dengan motivasi ekstrinsik yang tercipta melalui penyelarasan tujuan kinerja pribadi dengan insentif kompensasi. Setelah menerima komunikasi, pendidikan, dan pelatihan tentang strategi masing-masing unit dan strategi besar perusahaan, karyawan membangun tujuan personel yang selaras dengan tujuan strategis.

²³ Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang Dengan Balanced Scorecard*, (Bogor: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), hal. 13.

Karyawan menyampaikan tujuan strategis mereka dengan bantuan atasan dan tenaga-tenaga profesional SDM. Ada organisasi yang mendorong karyawan membangun *balanced scorecard* pribadi di mana setiap karyawan menentukan target memperbaiki biaya atau pendapatan, meningkatkan kinerja dengan pelanggan eksternal maupun internal, memperbaiki proses yang akan meningkatkan nilai pelanggan dan finansial, serta meningkatkan kompetensi pribadi guna mendorong perbaikan proses.²⁴

Proses penerapan sistem manajemen *balanced scorecard* dapat dimulai dengan pemimpin menciptakan rasa urgensi untuk perubahan. Urgensi ini datang dari peningkatan kinerja yang tidak optimal, respons terhadap lingkungan persaingan yang berubah, dan pencapaian yang lebih baik. Pemimpin yang ingin menciptakan perubahan yang signifikan akan menyadari efektivitas *balance scorecard* untuk memotivasi dan mencapai perubahan yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan merupakan elemen terpenting yang menentukan keberhasilan *balanced scorecard*. Individu-individu yang berhasil memimpin sebuah organisasi mengarungi perubahan merasakan bahwa tantangan yang mereka hadapi adalah komunikasi. Mereka sadar tidak dapat mengimplementasikan strategi tanpa berusaha mengambil hati dan pikiran para manajer menengah, ahli teknologi, tenaga penjualan, karyawan garis depan dan staf *back office*. Pemimpin-

²⁴*Ibid*, Susanto, Manajemen Strategik, ..., hal. 310-311.

pemimpin ini tidak selalu memahami secara keseluruhan langkah-langkah yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan strategi. Mereka memiliki visi yang baik tentang keberhasilan seperti apa yang diinginkan serta hasil-hasil yang dicoba ingin dicapai. Namun mereka bergantung pada karyawan dalam menemukan cara-cara yang inovatif untuk mencapai misi.

Sistem manajemen *balance scorecard* akan menuai hasil terbaik bila dimanfaatkan untuk mengkomunikasikan visi dan strategi, bukan untuk mengontrol tindakan-tindakan yang dilakukan para bawahan. Pemimpin yang unggul mengakui bahwa tantangan terbesar yang dihadapi tatkala mengimplementasikan perubahan dan strategi-strategi baru adalah menciptakan keselarasan diseluruh organisasi.²⁵

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan mengukur kinerja menggunakan *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

1) Kurangnya komitmen manajemen senior

Komitmen manajemen senior diperlukan karena mereka wajib menjelaskan strategi organisasi. Berdasarkan penelitian Kaplan dan Norton, hanya segelintir manajer tingkat menengah yang memahami strategi organisasi. Kurangnya pengetahuan dan wewenang untuk mengambil keputusan menyebabkan manajer menengah tidak mampu menyusun *balanced scorecard* yang sesuai dengan strategi unit bisnis.

²⁵ *Ibid*, hal. 312-314.

2) Terlalu sedikit individu yang terlibat

Di sejumlah perusahaan, seorang eksekutif hanya membangun *balance scorecard* seorang diri ketimbang memimpin sebuah tim untuk membangunnya. Ia berasumsi bahwa tim kepemimpinan sudah cukup sibuk berurusan dengan banyak inisiatif, baik secara kolektif maupun dalam lingkungan yang menjadi tanggung jawabnya. Padahal komitmen terhadap strategi serta pengimplementasiannya mensyaratkan keterlibatan aktif tim kepemimpinan senior dalam merumuskan tujuan, ukuran, dan sasaran *balanced scorecard*. Namun, harus dipastikan seluruh anggota tim terlibat dalam diskusi yang aktif sehingga konsensus dapat dicapai.

3) Hanya melibatkan tim eksekutif senior

Agar efektif, *balanced scorecard* harus disebarluaskan kepada setiap orang dalam organisasi. Hal ini bertujuan agar setiap orang memahami strategi organisasi serta berkontribusi untuk mencapainya. Jika penyebaran tidak dilakukan maka perusahaan bakal kehilangan potensi dalam hal inovasi, kreativitas, dan pembelajaran.

4) Proses pengembangan yang terlalu panjang: memperlakukan *balanced scorecard* sebagai peristiwa satu kali.

Balance scorecard bukanlah peristiwa satu kali, melainkan proses manajemen yang berkelanjutan. Tujuan, ukuran, dan

pengumpulan data harus dimodifikasi dari waktu ke waktu. Didasarkan pada pembelajaran organisasi.

- 5) Memperlakukan *balanced scorecard* sebagai sebuah proyek sistem.

Balanced scorecard seharusnya dimulai dengan proses manajemen, bukan proses system.

- 6) Memperkenalkan *balanced scorecard* hanya untuk kompensasi

Manajer bertanya-tanya mengapa *balanced scorecard* tidak berjalan dengan baik. Jawabannya jelas: pengenalan indikator non finansial ke dalam rencana kompensasi tidak memotret bagaimana ukuran-ukuran non finansial dapat memperbaiki kinerja pelanggan dan finansial.

e. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Mulyadi menyatakan bahwa keunggulan *balanced scorecard* terdiri dari dua aspek sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan Kualitas Perencanaan Secara Signifikan

Balanced scorecard mampu meningkatkan kualitas perencanaan dengan menjadikan perencanaan strategi menjadi tiga tahap yang terpisah dan terpadu. Tiga tahap tersebut: (a) sistem perumusan strategi, (b) sistem perencanaan strategi, dan (c) sistem penyusunan program. Selain itu *balanced scorecard* mempunyai keunggulan dibanding manajemen tradisional. Keunggulan itu karena pendekatan yang digunakan dalam *balanced scorecard*

mampu menghasilkan rencana strategik dengan karakteristik sebagai berikut:

a) Komprehensif

Balanced scorecard memberikan tambahan cakupan perspektif yang digunakan dalam perencanaan strategik. Adanya tambahan tersebut memberikan manfaat yaitu kinerja keuangan yang dihasilkan dapat berlipat ganda dalam jangka waktu panjang dan membuat perusahaan mampu memasuki dunia bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Dalam menjalankan manajemen strategik, *balanced scorecard* mengharuskan personel membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dari perencanaan strategik. Dengan adanya kekoherenan ini akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan dalam jangka panjang.

c) Berimbang

Balanced scorecard mampu memberikan keseimbangan dalam sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik. Hal ini sangat penting dalam pencapaian kinerja keuangan yang berkesinambungan.

d) Terukur

Perspektif nonkeuangan merupakan perspektif yang sulit diukur. Namun dengan pendekatan *balanced scorecard* ketiga perspektif nonkeuangan tersebut dapat ditentukan ukurannya sehingga memudahkan dalam pengeolaannya.

2) Meningkatkan kualitas pengelolaan kinerja personel.

Tujuan pengelolaan kinerja personel adalah untuk meningkatkan akuntabilitas personel dalam memanfaatkan berbagai sumber daya dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Tahapan pengelolaan kinerja personel adalah sebagai berikut:

- a) Perencanaan kinerja yang akan dicapai oleh perusahaan,
- b) Perencanaan peran dan kompetensi inti personel,
- c) Pendesainan sistem penghargaan berbasis kinerja,
- d) Penilaian dan penilaian kinerja personel,
- e) Pendistribusian penghargaan berbasis hasil penilaian dan penilaian kinerja personel.²⁶

3. Konsep Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari kata "*performance*" (*Job Performance*). Secara etimologis "*performance*" berasal dari kata "*to perform*" yang berarti menampilkan atau melaksanakan, sedangkan kata "*performance*" berarti *The act of performance: execution* (Webster

²⁶ *Ibid*, Mulyadi, *Sistem Terpadu*, ..., hal. 14-20.

Super New School and Office Dictionary). Menurut Henry Bosley Woolf "performance" berarti *The execution of an action* (*Webster New Collegiate Dictionary*).²⁷ Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja atau *performance* berarti tindakan menampilkan atau melaksanakan suatu kegiatan. Oleh karena itu, performance sering juga diartikan penampilan kerja atau perilaku kerja.

Kinerja dan produktivitas dalam bahasan manajemen adalah dua istilah dengan konsep yang berbeda. Dalam bahasa Inggris, kinerja adalah "*performance*" yang terjemahannya dalam bahasa Indonesia adalah tampilan. Sedangkan makna kasar dari produktivitas atau yang dalam bahasa Inggris disebut '*productivity*' adalah sesuatu yang dihasilkan melalui proses tertentu. Dalam bahasa manajemen batasan konsepsi kinerja lebih luas bila dibandingkan dengan produktivitas karena kinerja meliputi seluruh unsur ekonomi dan aspek operasional lainnya yang termasuk didalamnya adalah produksi. Kinerja berkaitan dengan aspek kompetisi dan keunggulan manufaktur; apakah menyangkut biaya, fleksibilitas, kecepatan, kecermatan, atau kualitas.

Dengan kata lain kinerja merupakan tampilan yang dilakukan dan ditunjukkan oleh seseorang dalam melakukan tugasnya. Tampilan tersebut tidak terbatas pada produk yang dihasilkan tetapi juga bagaimana mengerjakannya dan modal apa saja yang digunakan.

²⁷ Uhar Suharsaputra, *Administrasi Pendidikan*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2013), hal. 166-167.

Ukuran kinerja merupakan kualitas bukan kuantitas, sedangkan produktivitas ukurannya adalah kuantitas.²⁸

Michael amstrong menyebutkan, seperti yang dikutip oleh Muhammad Faisal. Kinerja sebagai sebuah konsep yang berdimensi jamak dan pengukurannya tergantung atas sejumlah faktor yang berbeda-beda. Kinerja bukan hanya tentang apa yang telah dicapai oleh seseorang tetapi bagaimana mereka melakukannya. Kinerja merupakan dampak hasil pekerjaan karena dampak tersebut menunjukkan keterkaitan yang kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan pelanggan dan sumbangan ekonomi.

Sementara itu, John Campbell menyebutkan dari sisi kegiatan dan konteksnya tempat seseorang bekerja. Batasan kinerja didefinisikan sebagai berikut: “perilaku atau kegiatan yang relevan dengan tujuan organisasi dan dapat diukur dari sisi tingkat sumbangannya terhadap kecocokan perilaku tertentu dan sejumlah perilakunya”. Melalui batasan Campbell ini memberikan makna bahwa tidak semua perilaku karyawan ditempat kerjanya bisa disebut kinerja kecuali kegiatan yang berkontribusi terhadap perusahaan. Menurut Borman dan Mortpwidlo, Terdapat dua dimensi kemanfaatan atau distribusi kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan

²⁸ Muhammad Faisal Amir, *Memahami Evaluasi Kinerja Karyawan: Konsep dan Penilaian Kinerja di Perusahaan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hal. 3-7.

kewajibannya, yakni yang terkait dengan tugas seseorang dan yang terkait dengan lingkungan perusahaan.

Sehubungan dengan batasan dan konteks kinerja seperti yang disampaikan oleh sejumlah pakar manajemen, dapat disebutkan bahwa terdapat sejumlah atribut pokok dalam istilah kinerja; yaitu, (i) perilaku atau pekerjaan, (ii) keterkaitannya dengan tujuan organisasi, (iii) kandungan nilai kebermaknaan bagi organisasi, (iv) berdimensi input, proses, output dan outcome. Oleh karena itu dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai “perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimiliki, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri.”²⁹

Selain pengertian kinerja diatas, dalam bukunya Moh. Pambudi Tika beberapa ahli manajemen lainnya juga mendefinisikan kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Stoner dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah “fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan”.
- 2) Bernardin dan Russel dalam bukunya Achmad S. Ruby mendefinisikan kinerja sebagai “pencapaian hasil-hasil yang

²⁹*Ibid*, hal. 81-83.

diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

- 3) Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumberdaya* mendefinisikan kinerja sebagai “proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.
- 4) Prawiro Sunoro dalam buku Merry Dandian Panji mengemukakan bahwa kinerja adalah “hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”.

Dari empat definisi kinerja diatas, dapat diketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari: (1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan; (2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya; (3) Pencapaian tujuan organisasi; (4) Periode waktu tertentu.³⁰

Selain pengertian diatas, penulis menyimpulkan pengertian kinerja 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.

³⁰ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012), hal. 121.

b. Unsur-Unsur dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsur yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Coroaminto, dalam penelitiannya Nyowani Tri Wahyuni menyebutkan bahwa seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkat kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspek, antara lain:

- 1) Tingkat Efektivitas
Tingkat efektivitas ini dapat dilihat dari sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.
- 2) Tingkat Efisiensi
Ini untuk mengukur seberapa tingkat pengangguran sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiensinya.
- 3) Unsur Keamanan, Kenyamanan dalam pelaksanaan Pekerjaan
Unsur ini mengandung 2 aspek, baik dari aspek keamanan-keamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan, kenyamanan merujuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja. Adanya standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja akan dapat menjamin seorang karyawan bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa was-was akan complain. Sementara itu, pihak yang dilayani mengetahui dan memperoleh paket pelayanan penuh.
- 4) Kepuasan pelanggan atau pihak yang dilayani
Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan dan unsur penting dalam penilaian kerja karyawan adalah kepuasan pelanggan tersebut. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, merupakan persoalan yang cukup pelik, karena pengukuran kepuasan pelanggan harus memperhatikan validitas pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrument yang tepat.³¹

³¹ Nyowani Tri Wahyuni, *Pengaruh Motivasi dan Pelatihan Kinerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPRS Karya Mugi Sentosa Trenggalek dan BPRS Tamiya Arta Kediri*, (Tulungagung: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2014), hal. 41-43.

c. Aspek-Aspek Kinerja

Menurut Mitchell dalam penelitiannya Nyowani Triwahyuni mengemukakan bahwa kinerja itu meliputi beberapa aspek antara lain:³²

- 1) **Kualitas Kerja**
Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula, begitu juga sebaliknya. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja seseorang, maka kualitas kerja seseorang dalam bekerja harus ditinggalkan.
- 2) **Ketepatan**
Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi.
- 3) **Kapabilitas**
Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.
- 4) **Komunikasi**
Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan maupun teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik

Jadi dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja meliputi, antara lain: Kualitas kerja, Kuantitas, Kerjasama, Pengetahuan tentang pekerjaan, Keterandalan, Kehadiran dan ketepatan waktu, Pengetahuan tentang kebijakan dan tujuan organisasi, Prakasa dan Pertimbangan.

³² *Ibid*, hal. 43-44.

d. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan cerminan, apakah perusahaan telah berhasil atau belum dalam menjalankan usaha bisnisnya. Terdapat beberapa tolak ukur untuk menilai kinerja perusahaan. Menurut Zeller, Stanko, dan Cleverly terdapat dua jenis ukuran, yaitu ukuran subjektif dan ukuran objektif. Ukuran objektif biasanya berkaitan dengan profitabilitas dan hasil penjualan produknya dan ukuran subjektifnya ditentukan oleh persepsi manajer terhadap profitabilitas kegiatan perusahaan.

Di samping itu kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektivitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Prestasi organisasi merupakan tampilan wajah organisasi dalam menjalankan kegiatannya. Dengan kinerja, organisasi dapat mengetahui sampai peringkat berapa prestasi keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalannya.

Menurut kumar, yang dikutip oleh Amirullah bahwa efektivitas kinerja dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kemampuan untuk mempertahankan pelanggan, ukuran ini digunakan sebagai kualitas produk, kepuasan pelanggan, serta perilaku karyawan.
- 2) Kemampuan untuk mengontrol pengeluaran operasional, ukuran ini menunjukkan efisiensi penggunaan sumber daya yang dimiliki.
- 3) Pertumbuhan total pendapatan
- 4) Return atas layanan yang diberikan, ukuran ini menunjukkan kemampuan untuk memenuhi harapan *stakeholder*.

Penelitian yang dilakukan untuk mengkaji perusahaan pada umumnya selalu melibatkan kinerja usaha. Ada dua bidang yang menjadi fokus kajian tentang kinerja organisasi. Ada dua bidang yang menjadi fokus kajian tentang kinerja organisasi. Yaitu ditinjau dari perspektif ilmu ekonomi yang menekankan pentingnya faktor-faktor pasar eksternal seperti posisi persaingan perusahaan, dan fokus yang kedua, adalah perspektifkeorganisasian yang dibangun berdasarkan paradigm keperilakuan dan sosiologis, serta kesesuaian dengan lingkungan. Peneliti Tvorik dan McGiven menunjukkan bahwa faktor ekonomi dan faktor organisasi sama-sama mempengaruhi kinerja organisasi tetapi besarnya pengaruh faktor-faktor keorganisasian adalah dua kali lipat dari pengaruh faktor-faktor ekonomi.³³

e. Pengukuran Kinerja

1) Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Husain Usman penilaian ialah “penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan”.³⁴ Sedangkan menurut Handawi Nawai Penilaian Kinerja Merupakan “usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai), dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja (SDM) di lingkungan suatu

³³Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori-Konsep-Kinerja*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hal. 215-216

³⁴Husaini Usman, *MANAJEMEN: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), hal. 456.

organisasi/perusahaan.”³⁵ Menurut Mangkuprawira dalam bukunya Husein Usman mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.³⁶

Jadi penulis dapat menyimpulkan bahwa penilaian merupakan proses yang dijalani perusahaan dalam mengevaluasi, mengidentifikasi, mengukur, dan mengelola manajemen terhadap penyelenggaraan pekerja.

2) Tujuan atau Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen alat manajemen untuk:

- a) Memastikan pemahaman para pelaksanaan dan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b) Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati.
- c) Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d) Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indicator kinerja yang telah disepakati.

³⁵Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2011), hal. 236.

³⁶Meldona, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal. 330.

- e) Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g) Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.
- i) Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan
- j) Mengungkap permasalahan yang terjadi.³⁷

3) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/prestasi kerja seseorang atau karyawan terdiri dari faktor intern dan faktor ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya.

Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.³⁸

³⁷ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, (Yogyakarta: Erlangga, 2006), hal. 275.

³⁸ Pabundu, *Budaya Organisasi*, ..., hal. 122.

4) Penilai Kinerja

Orang yang berwenang melakukan penilaian adalah atasan langsung. Sumber evaluasi kinerja meliputi atasan langsung, calon pegawai atau pegawai yang bersangkutan, teman sejawat, bawahan, dan pihak luar (pelanggan).³⁹

5) Teknik Pengukuran Kinerja

a) Teknologi *Balanced Score Card (BSC)*

b) Penilaian dengan 3E (Ekonomi, Efisiensi, Efektivitas)

- Efisiensi adalah hubungan antara *input* dan *output* di mana barang dan jasa yang dibeli oleh organisasi digunakan untuk mencapai output tertentu.
- Efektivitas adalah hubungan antara *output* dan tujuan, dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat *output*, kebijakan, dan prosedur organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Ekonomi adalah hubungan antara pasar dan *input* di mana barang dan jasa dibeli pada kuantitas yang diinginkan dan pada harga terbaik yang dimungkinkan.⁴⁰

³⁹Usman, *MANAJEMEN*,..., hal. 459.

⁴⁰ Indra, *Akuntansi*,..., hal. 276-280.

6) Perbedaan Antara Manajemen Kinerja Dengan Penilaian Kinerja

Menurut Sentot Imam Manajemen kinerja adalah “proses yang berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual dan tim serta menyelaraskan kinerja mereka dengan tujuan organisasi”.

Lalu apa perbedaan antara manajemen kinerja dengan penilaian kinerja? Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajemen kinerja ibarat tahun, sedangkan penilaian kinerja ibarat peristiwa (*event*). Manajemen kinerja berlangsung sepanjang tahun dengan tujuan untuk mencapai peningkatan berkesinambungan (*continuous improvement*), sedangkan penilaian kinerja adalah peristiwa untuk memotret kinerja karyawan. Tiga hal yang bisa membedakan antara manajemen kinerja dengan penilaian kinerja sebagai berikut:

- a) Manajemen kinerja tidak dimaksudkan sekedar bertemu (*meeting*) sekali dua kali dengan bawahan untuk melihat kinerjanya, melainkan interaksi yang berkesinambungan, harian, mingguan sepanjang tahun, dan mendapatkan umpan balik untuk menjamin peningkatan berkesinambungan.
- b) Manajemen kinerja selalu memfokuskan pencapaian tujuan (*goal-directed*). Tinjauan kinerja (*performance review*) selalu meliputi perbandingan kesesuaian antara pencapaian kinerja individu dan kelompok dengan tujuan organisasi. Kesesuaian

strategi adalah inti dari manajemen kinerja. Kinerja individu harus selaras dengan tujuan departemen, kinerja kelompok harus sesuai dengan tujuan organisasi.

- c) Manajemen kinerja bermakna penilaian kembali secara berkesinambungan dan memodifikasinya (bila perlu) sehingga karyawan dan tim dapat bekerja dengan baik. Berdasarkan pada hal ini mungkin diperlukan pelatihan khusus, perubahan prosedur kerja, atau bahkan rencana insentif baru.

Sistem manajemen kinerja adalah salah satu fokus utama bisnis saat ini. Manajemen kinerja mungkin merupakan penyumbang terbesar tunggal untuk efektivitas organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Meskipun setiap fungsi MSDM telah menyumbang kepada manajemen kinerja berupa pelatihan, penilaian kinerja, dan penilaian kompensasi, namun manajemen kinerja itu sendiri masih memainkan peran yang signifikan. Sifat manajemen kinerja yang berkesinambungan (*continuous*) dan dinamis memungkinkan adanya interaksi harian antara karyawan dengan manajer sebagai penjaga tujuan organisasi.⁴¹

⁴¹ Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2015) hal. 94-96.

f. Mengakui Kinerja dan Memberikan Korektif dalam Perspektif Syariah

Dalam sini dikemukakan bahwa kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada satu organisasi tertentu. Allah swt memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang-orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam QS, al-Nahl [16] : 97.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ (97)

Artinya: *Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan. (16: 97)*⁴²

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. memberikan wasiat kepada pegawainya, “Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berbuat jelek, karena hal itu akan

⁴² Departemen Agama RI, *AL-Qur'an dan Terjemahannya*, (Widya Cahaya: Bandung, 2011), hal. 251.

mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambahkan kebaikan dan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek.”

Rasulullah saw juga memberikan pembelajaran bahwa para pejabat dan pegawai harus senantiasa dipantau dan dikoreksi, mereka harus ditunjukkan kesalahan yang mungkin mereka lakukan. Akan tetapi, cara mengingatkannya harus bijaksana, tidak bisa dilakukan di hadapan khalayak ramai untuk menjaga kehormatan dan harga diri mereka. Hal ini tercermin pada kasus Iyadh bin Ghanam, pejabat Khalifah Umar r.a. suatu ketika Iyadh melakukan kesalahan, kemudian ditegur secara keras oleh Hisyam bin Hakim di depan banyak orang, sehingga Iyadh marah.

Perseteruan itu mereda beberapa malam, kemudian Hisyam berkata kepada Iyadh dan meminta maaf. Hisyam berkata kepada Iyadh; apakah engkau tidak mendengar bahwa Rasulullah pernah berkata: “Sesungguhnya orang yang akan menerima siksa paling pedih adalah orang yang paling pedih menyiksa orang di dunia.” Iyadh berkata : “Aku mendengar apa yang engkau dengar, dan melihat apa yang engkau lihat, apakah engkau tidak mendengar bahwa Rasulullah saw pernah bersabda: “Barangsiapa menginginkan untuk memberikan nasihat kepada penguasa, maka janganlah diperlihatkan secara jelas.”

Khalifah Umar r.a. pernah melakukan pencopotan jabatan dari sebagai pegawainya, di antaranya Gubernur Syam, Syahrabil bin Hasanah digantikan dengan Muawiyah bin Abi Sofyan. Dalam

melakukan pencopotan tersebut, Khalifah Umar r.a. bukannya tidak memiliki alasan kuat, namun, disaksikan beberapa sahabat dan mengungkapkan alasan serta mohon izin. Khalifah hanya ingin menggantinya dengan orang yang lebih kuat. Keterangan tersebut menjelaskan bahwa kita harus memperlakukan orang sebaik mungkin dan menjaga kehormatan dan kemuliaan mereka dari tindakan yang tidak bertanggung jawab.

Menjelaskan bahwa kita harus memperlakukan orang sebaik mungkin dan menjaga kehormatan dan kemuliaan mereka dari tindakan yang bertanggung jawab.⁴³

4. Perbankan Syariah

a. Konsep Perbankan

Menurut Kasmir Bank merupakan “lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut kemasyarakat srta memberikan jasa bank lainnya”.⁴⁴

Menurut Howard D. Crosse dan George H. Hempel dalam Stephen N. Goldfed “ Bank adalah suatu organisasi yang mengabungkan usaha manusia dan sumber-sumber keuangan untuk melaksanakan fungsi bank dalam melayani kebutuhan masyarakat dan untuk memperoleh keuntungan bagi pemilik bank.”

⁴³ Meldona, *Manajemen Sumberdaya,...*, hal. 353-355.

⁴⁴ Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2003), hal. 11.

Berdasarkan perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan (Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 1998 Tanggal 10 November 1998) jenis perbankan terdiri dari dua jenis bank yaitu: Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat (BPR).

Menurut Totok Budu Santoso dan Sigit Triandaru (2006). Bank dilihat sebagai segi imbalan atau jasa penggunaan dana, baik simpanan maupun pinjaman dapat dibedakan menjadi:

- 1) Bank Konvensional, yaitu bank yang dalam aktivitasnya, baik penghimpun dana dalam rangka penyaluran dananya, memberikan dan mengenakan imbalan berupa bunga atau sejumlah imbalan dalam presentase tertentu dari dana untuk suatu periode tertentu. Persentase tertentu ini biasanya ditetapkan pertahun.
- 2) Bank syariah, yaitu bank yang dalam aktivitasnya, baik penghimpun dana maupun dalam rangka penyaluran dananya memberikan dan mengenakan imbalan atau dasar prinsip syariah yaitu jual beli dan bagi hasil.

Berdasarkan Undang-Undang No. 21 tahun 2008, Bank Syariah adalah “bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah”.⁴⁵ Bank Islam atau selanjutnya disebut Bank Syariah adalah “bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan

⁴⁵ Amir Mahmud dan Rukman, *Bank Syariah Teori, Kebijakan, dan Studi Empiris di Indonesia*, (Jakarta: Erlangga, 2010), hal. 182.

pada bunga”.⁴⁶ Riba atau bunga sangat diharamkan karena riba (bahasa arab) bermakna ziyadah atau tambahan.

b. Landasan hukum

Pada dasarnya, pendirian Bank Syariah mempunyai tujuan yang utama. Yang pertama yaitu menghindari riba dan yang kedua yaitu mengamalkan prinsip-prinsip Syari’ah dalam perbankan. Di dalam Al-Quran, beberapa ayat yang menyinggung tentang pelarangan riba, di antaranya QS. Ar-Rum: 39 yang artinya:

Dan sesuatu riba (tambahan) yang kamu berikan agar Dia bertambah pada harta manusia, Maka Riba itu tidak menambah pada sisi Allah, dan apa yang kamu berikan berupa zakat yang kamu maksudkan untuk mencapai keridhaan Allah, Maka (yang berbuat demikian) itulah orang-orang yang melipat gandakan (pahalanya).⁴⁷

Selanjutnya, hadis yang terkait dengan pelarangan riba. Salah satunya yaitu:

Rasulullah SAW melaknat orang yang memakan riba, orang yang memberi makan riba, penulis dan saksi riba. Kemudian mereka bersabda: mereka semua adalah sama”. (HR. Muslim)

c. Fungsi dan Peranan Bank Syari’ah

Bank syari’ah mempunyai fungsi secara umum meliputi: (1) Bertanggung jawab terhadap penyimpanan dana nasabah; (2) Mengelola

⁴⁶ Muhammad, *Teknik Perhitungan Bagi Hasil Di Bank Syariah*, (Yogyakarta: UII Press, 2004), hal. 1)

⁴⁷ Departemen Agama RI, *AL-Qur’an dan Terjemahannya*, (Widya Cahaya: Bandung, 2011), hal. 368.

investasi dari dana yang diperoleh; (3) Penyedia transaksi keuangan; (4) Pengelola zakat, infaq dan shodaqoh.⁴⁸

Agar berhasil menjadi pendorong terwujudnya pembangunan ekonomi nasional maka bank Syari'ah memiliki peranan sebagai nasionalisme yang berpihak pada ekonomi kerakyatan, beroperasi secara transparan, berfungsi sebagai pendorong penurunan investasi spekulatif, pendorong peningkatan efisiensi, mobilisasi dana masyarakat serta menjadi *uswatun hasanah* bagi praktek usaha berlandaskan moral dan etika Islam.

d. Karakteristik Bank Syari'ah

Karakteristik bank Syariah dapat bersifat *fleksibel*, yang meliputi:

- 1) Keadilan, melarang riba tetapi menggunakan bagi hasil. Riba adalah pengambilan tambahan, baik dalam transaksi jual beli maupun pinjam meminjam secara batil atau bertentangan dengan prinsip muamalah dalam Islam.
- 2) Kemitraan, yaitu saling memberi manfaat. Posisi nasabah, investor, pengguna dana dan bank berada dalam hubungan sejajar sebagai mitra usaha yang saling menguntungkan dan bertanggung jawab di mana tidak ada pihak yang merasa dirugikan.

⁴⁸ M. Syafi'I Antonio, *Bank Syariah: Dari Teori Ke Praktek*, (Jakarta: Gema Insani Pers, 2001), hal. 40.

- 3) Universal, melarang transaksi yang bersifat tidak transparan (*gharar*). Menghindari penggunaan sumber daya yang tidak efisien, dan terbuka seluas-luasnya bagi masyarakat tanpa membedakan agama, suku, dan ras.⁴⁹

a. Produk-Produk Umum Bank Syariah

Produk umum perbankan syariah merupakan penggabungan berkenaan cara penghimpunan dan penyaluran dana yang dilakukan oleh Bank Syariah seperti yang telah diuraikan. Produk-produk yang secara umum diaplikasikan untuk melayani kebutuhan warga masyarakat. Produk-produk dimaksud secara teknis telah mendapat rekomendasi dari para ulama, atau dalam hal ini telah mendapat persetujuan dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN MUI) yang berwenang mengawasi berbagai bentuk dan produk perbankan syariah sampai pada tingkat operasionalnya. Hasil produk umum perbankan syariah dimaksud, yang kemudian dilaporkan kepada Dewan Syariah Nasional Laporan itu mempertanyakan apakah telah sesuai dengan ketentuan syariah ; atau telah menyimpang. Sebagaimana telah dipraktikkan di beberapa negara yang mayoritas berpenduduk muslim.

Dalam sistem perbankan syariah, terdapat beberapa produk yang dioperasikan atau diaplikasikan dalam kehidupan sosial ekonomi masyarakat. Namun demikian, terdapat sejumlah produk perbankan

⁴⁹ *Ibid*, hal. 37.

syariah yang diterapkan karena beberapa alasan. Namun, telah diterapkan di beberapa negara yang mayoritas berpenduduk muslim. Produk-produk perbankan syariah yang telah mendapat rekomendasi dari Dewan Syariah nasional untuk dijalankan antara lain sebagai berikut.

1) *Mudharabah*

Mudharabah berasal dari kata *dharb* yang artinya memukul. Atau lebih tepatnya adalah proses seseorang dalam menjalankan suatu usaha. Secara teknis, *mudharabah* adalah sebuah akad kerja sama antarpihak di mana pihak pertama (*shahib al-mal*) menyediakan seluruh (100%) modal, sedangkan pihak lainnya menjadi pengelola.

2) *Murabahah* (Pembiayaan dengan Margin)

Murabahah merupakan salah satu produk perbankan syariah, baik kegiatan usaha yang bersifat produktif maupun yang bersifat konsumtif. *Murabahah* adalah jual beli barang pada harga asal dengan tambahan keuntungan yang disepakati antara pihak penjual dengan pihak pembeli. Dalam kontrak *murabahah*, penjual harus memberitahukan harga produk yang ia beli dan menentukan suatu tingkat keuntungan sebagai tambahannya. Kontrak *murabahah* dapat dilakukan untuk pembelian secara pemesanan, yang biasa disebut *murabahah* kepada pemesan pembelian. Dalam istilah Imam Syafi'i dalam kitab *Al-Um*, dikenal dengan *Al- 'Amir bi asy-syira*.

3) *Bai bi As-Saman 'Ajil*

Bai bi as-saman 'ajil adalah suatu perjanjian pembiayaan yang disepakati antara pihak bank dengan pihak Nasabahnya, yaitu pihak bank menyediakan dana untuk pembelian barang/aset yang dibutuhkan oleh pihak nasabah untuk mendukung suatu usaha atau suatu proyek. Selanjutnya, pihak nasabah akan membayar secara kredit dengan *mark-up* yang didasarkan atas *opportunity cost project* (OCP).

4) *Musyarakah*

Musyarakah adalah akad kerja sama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu. Di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana (atau amal) dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan risiko akan ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan. Akad jenis ini juga disebut dengan *profit & loss sharing*.

5) *Wadi'ah*

Wadi 'ah dalam tradisi fikih Islam, dikenal dengan prinsip titipan atau simpanan. *Wadi 'ah* juga dapat diartikan sebagai titipan mumi dari satu pihak ke pihak lain. Baik sebagai individu maupun sebagai suatu badan hukum, yang harus dijaga dan dikembalikan kapan saja si penitip menghendaki. Dapat dikatakan bahwa sifat-sifat dari *wadi 'ah*, menjadi produk perbankan syariah berbentuk giro yang merupakan titipan mumi (*yad damanah*). Di mana, atas izin penitip

dapat digunakan oleh bank. Di samping itu, sebagai konsekuensi dari titipan mumi tersebut, apabila dari pihak pengelola uang tersebut (bank) memperoleh keuntungan, maka laba tersebut sepenuhnya adalah milik bank. Kemudian bank atas kehendaknya sendiri tanpa perjanjian dan *understanding* di muka, dapat memberikan bonus kepada para nasabahnya.

6) *Ijarah*

Ijarah adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership milkiyyah*) atas barang itu sendiri. *Ijarah* juga dapat diartikan *lease contract* dan juga *hire contract*. Karena itu, *ijarah* dalam konteks perbankan syariah adalah suatu *lease contract*. *Lease contract* adalah suatu lembaga keuangan menyewakan peralatan (*equipment*), baik dalam bentuk sebuah bangunan maupun barang-barang, seperti mesin-mesin, pesawat terbang, dan lain-lain kepada salah satu nasabahnya berdasarkan pembebanan biaya yang sudah ditentukan secara pasti sebelumnya.

7) *Qard Al-Hasan*

Qard al-hasan dalam operasional perbankan syariah merupakan salah satu produk yang ditawarkan dari segi pembiayaan. *Qard al-hasan* atau *benevolent loan* adalah suatu pinjaman lunak yang diberikan atas dasar kewajiban sosial semata-mata. Dalam hal ini,

peminjam tidak dituntut untuk mengembalikan kecuali modal pinjaman.

8) Jasa Bank

Secara umum terdapat sejumlah produk jasa pada perbankan syariah sebagaimana yang terdapat pada perbankan konvensional pada umumnya. Namun demikian, jasa tersebut dapat dilakukan sepanjang tidak bertentangan dengan ketentuan yang telah ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional dan yang telah pasti pelarangan produk atau praktik tersebut dalam syarak.

Jasa-jasa tersebut dapat dilakukan atau dipraktikkan dalam kaitannya dengan upaya peningkatan pelayanan kepada nasabah serta sebagai peningkatan pada aspek kinerja. Dengan adanya sejumlah produk jasa tersebut, diharapkan nantinya dapat menarik minat nasabah untuk menginvestasikan sejumlah dananya kepada perbankan syariah. Adapun jasa-jasa yang terdapat dalam sejumlah perbankan syariah secara umum seperti mentransfer sejumlah dana yang dilakukan secara cepat juga aman. Biasanya produk ini dilakukan untuk memenuhi permintaan nasabah yang membutuhkan pengiriman uang atau dana dengan cepat dengan sistem *on-line* pada seluruh jaringan perbankan. Di samping itu terdapat juga produk garansi bank.⁵⁰

⁵⁰ Zainuddin, *Hukum Perbankan Syariah*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2008), hal. 40-45.

5. Kelembagaan Islam

Kelembagaan menurut Nort dalam skripsi Dewi Listiani adalah aturan formal dan konvensional informal, serta tata perilaku (*codes of behavior*), yang mengatur larangan (*prohibition*) dan persyaratan (*conditional missin*). Secara operasional ekonomi kelembagaan syariah menurut Nawawi mencakup kondisi yang harus dipenuhi atau kewajiban dan kondisi yang harus ditinggalkan atau larangan dalam sistem ekonomi. Aturan main kelembagaan yang tersedia dalam kegiatan ekonomi akan menentukan seberapa efisien hasil ekonomi yang didapatkan sekaligus menentukan seberapa besar distribusi ekonomi yang akan diperoleh oleh masing-masing partisipan. Sementara itu dalam jangka waktu tertentu, pencapaian ekonomi yang diperoleh partisipan akan menentukan pandangan terhadap aturan main yang saat ini. Aturan main berinteraksi dalam perekonomian yang mendasari dari ekonomi kelembagaan syariah adalah bersumber dari Al-Quran dan Al-Hadis dan Ijma' para ulama.⁵¹

Dalam perekonomian kelembagaan syariah beberapa hal yang harus dipenuhi atau kewajiban yang harus ditaati oleh pelakunya dijelaskan oleh Nawawi yaitu: Kebebasan dalam berkomunikasi, keseimbangan hak individu dan kolektif, berorientasi pada kemaslahatan dan manfaat, menerapkan etika ekonomi dan bisnis, keadilan berbisnis. Adapun kondisi yang harus ditinggalkan adalah: harus terbebas dari unsur riba, *gharar*

⁵¹ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik Balance Scorecard dan Komunikasi Strategi Terhadap Kepuasan Kerja Manajer (Studi Kasus pada Bank Syariah di Surakarta)*, (Surakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011), hal. 41.

(ketidakpastian), judi, haram, *syubhat* (suatu perkara antara halal dan haram akan tetapi tidak diketahui secara pasti apakah sesuatu yang halal atau haram dan apakah hak ataukah batil). Implementasi ekonomi kelembagaan syariah menciptakan keseimbangan sistem ekonomi yang mengedepankan masalah jasmani dan rohani atau kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat.

6. Manajemen Syariah

Menurut Muhammad manajemen yang terkandung dalam Al-Quran adalah merenungkan atau memandang ke depan suatu urusan (persoalan), agar persoalan itu terpuji dan baik akibatnya. Untuk menuju hakekat tersebut, diperlukan adanya pengaturan dengan cara yang bijaksana. Hakekat manajemen yang terkandung dalam Al-Qur'an ini, dengan demikian erat kaitannya dengan pencapaian tujuan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan manajemen itu sendiri. Karena pada dasarnya terbangunnya konsep manajemen didasarkan kepada tiga dasar pemikiran tersebut (pencapaian tujuan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan manajemen).⁵²

Menurut Didin dan Hendri dalam Fauzan manajemen bisa dikatakan telah memenuhi syariah bila: pertama, manajemen ini mementingkan perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan. Kedua, manajemen syariah pun mementingkan adanya struktur organisasi. Ini

⁵² Muhamad, *Manajemen Keuangan Syari'ah Analisis Fiqh dan Keuangan*, (Yogyakarta : UPP STIM YKPN, 2014), hal. 178.

menjelaskan bahwa dalam mengatur dunia, peranan manusia tidak akan sama. Ketiga, manajemen syariah membahas soal sistem. Sistem ini disusun agar perilaku pelaku di dalamnya berjalan dengan baik. Sistem pemerintah Umar Abdul Aziz, misalnya, adalah salah satu yang terbaik. Sistem ini berkaitan dengan perencanaan, organisasi dan kontrol, Islam pun telah mengajarkan jauh sebelum adanya konsep itu lahir, yang dipelajari sebagai manajemen ala Barat.

Meneurut Karebet dan Yusanto dalam Fauzan, syariah memandang manajemen dari dua sisi, yaitu manajemen sebagai ilmu dan manajemen sebagai aktivitas. Sebagai ilmu, manajemen dipandang sebagai salah satu dari ilmu umum yang lahir berdasarkan fakta empiris yang tidak berkaitan dengan nilai, peradaban (*hadharah*) manapun. Namun sebagai aktivitas, maka manajemen dipandang sebagai sebuah amal yang akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Allah SWT, sehingga ia harus terkait pada aturan *syara'*, nilai dan *hadharah* Islam. Manajemen Islam (*syariah*) berpijak pada aqidah Islam, karena aqidah Islam merupakan dasar ilmu pengetahuan.⁵³

7. Profil Bank Jatim Cabang Syariah Kediri

Sebelum mendeskripsikan data yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti terlebih dahulu mendeskripsikan objek penelitian yang digunakan dalam skripsi ini. Peneliti menggunakan objek penelitian Bank Jatim Syariah. Deskripsi objek penelitiannya adalah sebagai berikut :

⁵³ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik Balance Scorecard, ...*, hal. 47.

a. Letak Geografis

Kantor Pusat Bank Jatim Syariah masih bergabung dengan Kantor Pusat Bank Pembangunan Daerah Jatim, karena Bank Jatim Syariah masih merupakan Unit Usaha Syariah, yang beralamat di Jl. Basuki Rachmat No. 98-104 Surabaya (60271), Telp. (031)5310090-99 ext. 513, Email: info@bankjatim.co.id Bank Jatim Call Center (24 Jam) : 14044

b. Profil Bank Jatim Syariah

Unit Usaha Syariah atau Bank Jatim Syariah (BJS) didirikan berdasarkan Surat Bank Indonesia Nomor 9/7/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/Sb tanggal 24 juli 2007 perihal: Izin pembukaan kantor cabang syariah.

Operasional BJS diresmikan pada hari selasa tanggal 21 Agustus 2007 bertepatan tanggal 8 Syaban 1428 H. Dalam perjalannya selama tujuh tahun beroperasi BJS telah hadir dengan banyak melakukan pengembangan dan inovasi guna memberikan layanan financial yang terbaik sesuai kebutuhan nasabah melalui beragam produk dengan prinsip syariah.

Sepanjang tahun 2004, BJS telah menambah sejumlah jaringan kantor baru, yaitu 2 kantor cabang di Kediri dan di Malang : 2 kantor cabang pembantu di Madiun dan Jember. Selain itu dalam tahun 2014

terdapat penambahan jaringan berupa peningkatan status cabang pembantu Gresik dan Madiun sebagai kantor cabang; pendirian 5 kantor cabang pembantu di Blitar, Jombang, Surabaya Utara, Surabaya Barat dan Surabaya Timur; penambahan 50 kantor layanan syariah dan 6 ATM.

Dengan ekspansi jaringan tersebut, akhir tahun 2014 BJS memiliki 5 kantor cabang, 10 kantor cabang pembantu, 97 kantor layanan syariah dan 6 ATM. Sebagai lembaga keuangan yang terpercaya.

Selanjutnya Bank Jatim Cabang Syariah Kediri didirikan dan resmi beroperasi pada tanggal 17 Januari 2013, yang beralamatkan di Jalan Diponegoro No. 50B. Pelayanan menjadi salah satu unsur penting dalam pengembangan bisnis bank, khususnya Bank Jatim Cabang Syariah Kediri. Terkait dengan hal itu, BJS Cabang Kediri 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*).

Bank Jatim Syariah membangun karakter Sumber Daya Insani (SDI) dengan prinsip luhur yang dicontohkan oleh Rasulullah SAW yaitu insan BJS yang beriman, cerdas, amanah, jujur, berkomunikasi dengan baik. Pribadi demikian diharapkan akan memiliki empati, edifikasi, dan berorientasi hasil yang sepenuhnya mengutamakan

layanan fokus kepada nasabah. Kami menyebut karakter tersebut dengan BJS FASTER (*Fathonah, Amanah, Sidiq, Tabligh, Empati dan Edifikasi, Result Oriented*).

c. Visi dan Misi Bank Jatim Syariah

Visi misi Bank Jatim Syariah secara keseluruhan adalah sebagai berikut ;

1) Visi Bank Jatim Syariah

Menjadi bank yang sehat berkembang secara wajar serta memiliki manajemen dan sumber daya manusia yang profesional. Dalam menjalankan bisnis dan mengembangkan usaha Bank Jatim secara sehat serta untuk memperoleh hasil yang optimal, Bank Jatim berupaya melaksanakan kegiatannya dengan tetap berpegang pada peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Untuk melaksanakan hal tersebut dibutuhkan sumber daya manusia dengan integritas dan loyalitas yang tinggi, mempunyai jiwa melayani dan bertindak profesional.

2) Misi Bank Jatim Syariah

Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah serta ikut mengembangkan usaha kecil dan menengah serta memperoleh laba optimal. Peningkatan pertumbuhan perekonomian daerah merupakan tujuan utama Bank Jatim dalam melaksanakan kegiatan usahanya yang diaplikasikan dalam pemberian bantuan permodalan bagi usaha-usaha yang produktif baik dalam bidang UMKMK

maupun usaha berskala besar, disamping itu berupaya memperoleh laba yang optimal merupakan tujuan yang diharapkan agar semakin menambah kepercayaan stakeholder terhadap kinerja Bank Jatim.

d. Budaya Perusahaan

Adapun beberapa budaya perusahaan antara lain:

1) Integritas

Integritas dalam bank jatim syariah anatar lain :

- a) Menunjukkan kejujuran.
- b) Menjaga komitmen.
- c) Berperilaku secara konsisten.

2) Fokus Pelanggan

- a) Berusaha untuk memahami dan mendidik pelanggan.
- b) Mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan dan keluhan pelanggan.
- c) Membuat sistem umpan balik bagi pelanggan/hubungan yang kolaboratif.

3) Pengaruh

- a) Berpakaian yang pantas.
- b) Menampilkan sikap profesional.
- c) Berbicara penuh percaya diri.

e. Struktur Organisasi Bank Jatim Syariah

Struktur organisasi Bank Jatim Syariah sudah dicantumkan dalam lampiran skripsi ini. Dalam struktur organisasi Bank Jatim

Syariah tidak terdapat hubungan afiliasi di antara anggota Direksi dan/atau anggota Dewan Komisaris lainnya, serta pemegang saham di Bank Jatim Syariah.

f. Produk-Produk Bank Jatim Syariah

Adapun Produk-Produk dari Bank Jatim Cabang Syariah Kediri adalah sebagai berikut :

1) Produk Pendanaan

a) Tabungan Barokah

Simpanan dengan prinsip Bagi Hasil (*Mudharabah*) antara Bank dengan Nasabah sesuai nisbah yang telah disepakati, yang penarikannya bisa dilakukan sewaktu-waktu. Tujuan: a) Memberikan kemudahan bagi nasabah dalam berinvestasi sesuai syariah; b) Memanfaatkan dana tabungan dari nasabah, dengan menyalurkan secara produktif dalam bentuk pembiayaan ke berbagai jenis usaha dari kecil dan menengah hingga tingkat korporasi sesuai prinsip syariah yang Insya Allah barokah.

b) Tabunganku iB

Simpanan dengan menggunakan prinsip *Wadiah Yad Adh Dhamanah* dimana simpanan Anda diperlakukan sebagai titipan dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat. Tujuan sama dengan tabungan Barokah.

c) Tabungan Simpel iB

Tabungan yang cocok untuk yang berjiwa muda, kreatif, dan simpel. Diperuntukkan untuk siswa – siswi usia dibawah 17 tahun dan belum memiliki KTP.

d) Tabungan haji amanah

Simpanan yang menggunakan prinsip bagi hasil (*Mudharabah*) tabungan kepercayaan umat untuk mewujudkan niat dan langkah menuju Baitullah dan insya Allah menjadi Haji yang mabrur. Tujuan: Memberikan kemudahan bagi nasabah dalam memenuhi panggilan Allah menuju Baitullah. Dengan pendaftaran nomor porsi Siskohat didaftarkan setelah saldo rekening min Rp25 juta.

e) Giro Amanah

Sarana penyimpanan dana dengan menggunakan prinsip *Wadiah Yad Dhamanah*, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan media cek atau bilyet giro. Tujuan: Memberikan kemudahan bagi nasabah dalam bertransaksi usaha sesuai syariah.

f) Deposito barokah

Simpanan berjangka dalam bentuk Deposito dengan prinsip *mudharabah mutlaqah* dengan bagi hasil yang bersaing, aman, dan mententramkan.

b) Produk Pembiayaan

a) Multiguna syariah

Fasilitas Pembiayaan yang diberikan Bank kepada Nasabah yang mempunyai penghasilan tetap (*fix income*) dengan akad *Murabahah*. Dengan tujuan untuk keperluan produktif dan konsumtif. Menggunakan akad *Murabahah*

b) Produk *Kafalah*

Berupa Bank Garansi adalah jaminan yang diberikan Bank kepada pihak ketiga (terjamin) untuk jangka waktu tertentu, jumlah tertentu dan keperluan tertentu, atas pemenuhan kewajiban nasabah (yang dijamin) kepada pihak ketiga dimaksud. Dengan karakteristik yang diperuntukkan untuk badan hukum dan lembaga-lembaga lainnya, yang bergerak di bidang jasa konstruksi, pengadaan barang dan jasa, jasa lainnya dan sektor usaha lain yang memenuhi syarat kelayakan

c) Emas iB Barokah

Fasilitas pembiayaan yang diberikan bank kepada Nasabah berdasarkan kesepakatan, dimana nasabah menyerahkan secara fisik barang berharga berupa emas (baik lantakan maupun perhiasan), selanjutnya bank memberikan Surat Gadai sebagai jaminan pengembalian seluruh atau sebagian hutang nasabah kepada bank. Tujuannya untuk memberikan solusi bagi nasabah

yang membutuhkan dana jangka pendek untuk keperluan yang mendesak, dengan proses cepat dan mudah. Dengan menggunakan akad *Qardh, Rahn* dan *Ijarah*

d) Pembiayaan konsumtif dan produktif

(1) Pembiayaan Konsumtif: (a) Pembiayaan Multiguna Syariah

Pembiayaan yang diberikan kepada karyawan pemerintah atau swasta bonafide; (b) Pembiayaan Pemilikan Kendaraan Pembiayaan yang ditujukan bagi nasabah yang bermaksud melakukan pembelian/pemilikan kendaraan; (c) Pembiayaan Pemilikan Rumah Pembiayaan yang ditujukan bagi nasabah yang bermaksud melakukan pembelian rumah (baru/second).

(2) Pembiayaan Produktif: (a) Pembiayaan Modal Kerja

Pembiayaan untuk keperluan pengadaan barang yang digunakan untuk modal kerja; (b) Pembiayaan Investasi Pembiayaan untuk keperluan pembelian barang-barang yang diperlukan untuk keperluan investasi.

g) Umroh iB *Maqbula*

Pembiayaan kepada Nasabah yang akan melakukan perjalanan Umroh dengan angsuran tetap sampai dengan jangka waktu pembiayaan. Dengan menggunakan akad *Ijarah*

h) KPR iB Griya Barokah

Pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumtif) maupun renovasi, baik baru maupun bekas, di lingkungan developer maupun non developer, dengan sistem *murabahah*. Tujuan: Pemilikan rumah, rusun, ruko, rukan dan apartemen di lingkungan perumahan maupun bukan perumahan, kondisi baru maupun lama. Menggunakan akad *murabahah* yaitu akad jual beli antara bank dan nasabah, dimana bank membeli barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada nasabah sebesar harga pokok ditambah dengan keuntungan margin yang disepakati. Jangka waktu pembiayaan maksimal 15 tahun. Fleksibel untuk pembelian rumah baru atau *second*.

i) *Ijarah Muntahiyah Bit Tamlik* (IMBT)

Memberikan fasilitas kepada nasabah yang membutuhkan manfaat atas barang (sewa) dengan pembayaran tangguh, dengan opsi memiliki dikemudian hari. Objek Sewa: Properti (rumah, ruko, gudang, rukan, rusun); Peralatan/Appliances (peralatan medis, peralatan industri/pabrik, mesin industri/pabrik); Alat – alat transportasi; Alat – alat berat.

j) Pembiayaan Koperasi (PKOP & PKPA)

Pembiayaan yang diberikan kepada koperasi dan/atau anggotanya dengan menggunakan akad *Mudharabah*.

g. Layanan operasional lain yang diberikan Bank Jatim Syariah

1) Surat Dukungan

Merupakan surat keterangan yang diterbitkan oleh Bank Jatim Syariah atas permintaan nasabah untuk kepentingan persyaratan dalam mengikuti tender proyek pemerintah ataupun swasta

2) Surat Referensi Bank

Surat keterangan yang diterbitkan Bank Jatim Syariah atas permintaan nasabah untuk tujuan tertentu sebagai pernyataan bahwa nasabah tersebut adalah benar-benar nasabah Bank Jatim Syariah

3) Transfer RTGS

Jasa Transfer uang valuta rupiah antara bank baik dalam satu kota maupun antar kota secara *real time*. Hasil transfer efektif dalam hitungan menit.

4) Transfers SKN

Jasa pemindahan dana antar Bank dalam wilayah Nasional (untuk transfer) dan satu wilayah kliring lokal (untuk kliring Debet menggunakan sarana Cek, BG dan Nota Debet)

Biaya transfer SKN : Rp5.000,00

5) Western Union

Adalah jasa pengiriman uang/penerimaan kiriman uang secara cepat (*real time on line*) yang dilakukan lintas negara, dimana pengirim/penerima tidak harus memiliki rekening di bank atau tidak

harus berdomisili tetap di negara pengirim atau di negara tujuan transfer

7) ATM

8) SMS Banking

Layanan perbankan berbasis teknologi selular yang memberikan kemudahan melakukan berbagai transaksi perbankan dimana dan kapan saja.

9) Call Center "Info Bank Jatim 14044"

Layanan yang diberikan meliputi : informasi tentang semua produk bank jatim syariah, informasi saldo, informasi transaksi terakhir, melakukan pengaman dini atas rekening nasabah, seperti hilang kartu atm, menampung keluhan nasabah terhadap layanan yang kurang memuaskan

h. Kegiatan Bank Jatim Syaria'h

Berikut bagian-bagian pelayanan di Bank Jatim Syariah :

1) Pelayanan Nasabah (PN)

a) Memberikan informasi, memperkenalkan serta menawarkan produk Bank Jatim Syariah kepada nasabah atau calon nasabah, seperti tabungan IB, Tabunganku, Giro Amanah, Deposito Barokah, dan lain-lain.

b) Melayani sesuai kebutuhannya dalam kegiatan seperti pembukaan rekening baru, penutupan rekening, pencetakan rekening Koran, informasi saldo nasabah, pembukaan kartu

ATM, mencetak dan menjual buku cek/ bilyet giro, penggantian buku tabungan, dan lain sebagainya.

- c) Melayani keluhan nasabah yang berkaitan dengan produk Bank Jatim Syariah
 - d) Memelihara dan mengadministrasikan semua file data atau rekening-rekening nasabah Bank Jatim Syariah
 - e) Melakukan monitor atas deposito yang akan jatuh tempo dan mengkonfirmasi nasabah pemilik deposito tersebut
 - f) Mencetak bukti perpanjangan deposito serta memastikan bunga deposito yang diberikan sesuai surat edaran terbaru
 - g) Memeriksa stock buku tabungan, ATM, materai, buku giro, dan lain-lain
 - h) Memeriksa kembali dokumen dan stempel untuk pembukuan
 - i) Melakukan monitor atas *save deposit books* yang akan jatuh tempo dan mengkonfirmasi nasabahnya
 - j) Pengelolaan terhadap rekening yang tidak aktif dan bersaldo nihil
 - k) Menerima dan menginput pembayaran anak sekolah, serta penerimaan tabungan
- 2) Transfer antar Bank
- a) Melakukan kliring (penyelesaian pembukuan dan pembayaran antar bank dengan memindah bukukan saldo kepada pihak yang berhak)

b) Pencairan Cek

3) Pembiayaan

a) Admin Pembiayaan

(1) Mengatur, mengawasi dan melaksanakan kegiatan administrasi dan dokumentasi pemberian pembiayaan serta melakukan kegiatan untuk mengamankan posisi Bank dalam memberikan pembiayaan sesuai dengan hukum yang berlaku

(2) Membuat laporan nominatif

(3) Mengarsip data-data nasabah pembiayaan

(4) Merapikan serta menyimpan jaminan nasabah

(5) Menerima pembayaran angsuran dari nasabah / debitur

b) Analis Pembiayaan

(1) Memberikan informasi, memperkenalkan serta menawarkan produk Bank Jatim Syariah kepada nasabah atau calon nasabah, seperti pembiayaan talangan haji, talangan umroh, KPR IB Griya Barokah, (Pembelian rumah baru, second dan renovasi), Pembiayaan modal kerja, pembiayaan koperasi pada anggota dan lain sebagainya.

(2) Melakukan koordinasi setiap pelaksanaan tugas-tugas marketing dan pembiayaan (Kredit) dari unit / bagian berada dibawah super visinya, hingga dapat memberikan pelayanan keutuhan perbankan bagi nasabah secara efisien dan efektif

yang dapat memuaskan dan menguntungkan baik bagi nasabah maupun bagi bank syariah

- (3) Menganalisis calon nasabah yang mengajukan pembiayaan apakah layak atau tidak dalam memenuhi persyaratan pengajuan
- (4) Melakukan monitoring, evaluasi, review terhadap kualitas portofolio pembiayaan (Kredit) yang telah diberikan dalam rangka pengaman atas setiap pembiayaan (Kredit) yang telah diberikan
- (5) Menyusun strategi - planning dan selaku marketing/ sosialisasi nasabah baik dalam rangka penghimpunan sumberdana maupun alokasi pemberian pembiayaan secara efektif dan terarah.

4) Sumber Daya Manusia dan Umum

- a) Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha-usaha tersebut menjadi wewenang kantor cabang.
- b) Menyelenggarakan kegiatan penghitungan/ pembayaran gaji karyawan, pajak, dan angsuransi pegawai serta hak-hak pegawai lainnya
- c) Mengadakan pencatatan dan pendistribusian barang-barang persediaan kepada seluruh penyelia yang membutuhkan serta membuat pertanggung jawaban tiap akhir bulan.

- d) Mengelola barang-barang persediaan dan inventaris kantor beserta asset bank sekaligus pengamanannya termasuk asuransi.
- e) Menyusun laporan berkala atas kegiataanya
- f) Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan jika dipandang perlu.
- g) Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya.

5) *Pramubakti*

Menjaga dan memelihara kebersihan, keindahan, dan kenyamanan di dalam dan sekitar kantor serta membantu karyawan yang memerlukan sesuatu guna menjamin kelancaran tugas dan pekerjaannya.

6) *Driver*

Melayani transportasi seluruh karyawan bank baik di dalam maupun diluar kota guna membantu kelancaran operasional tugas dan pekerjaan karyawan.

7) *Security*

Menjaga keamanan atas harta benda atau asset milik Bank yang tersimpan didalam kantor serta disekitar lingkungana gedung kantor dari pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab pada saat jam kantor

maupun diluar jam kantor dan bertanggung jawab atas pelaksanaan tugas-tugas tersebut.

8. Penelitian Terdahulu

Pertama berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Kasnawan⁵⁴ yang bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan *balance scorecard* dimana di dalamnya terdapat empat variabel independen yaitu meliputi pengaruh perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif inovasi dan pembelajaran terhadap variabel independen yaitu kinerja manajemen. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Penelitian ini dilakukan terhadap 60 karyawan PT Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan yang diperoleh dengan menggunakan teknik *convenience sampling*. Kemudian dilakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh berupa analisis kuantitatif.

Uji kualitas data yang digunakan pada penelitian ini menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, dan distribusi frekuensi pernyataan kuesioner. Sedangkan untuk pengujian hipotesis pada penelitian ini menggunakan uji F, uji t, dan uji koefisien determinasi. Hasil Penelitian ini dapat diketahui bahwa variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif, adapun pengaruh yang paling dominan yang dapat mempengaruhi kinerja manajemen adalah perspektif pembelajaran dan

⁵⁴ Kasnawan, *Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Danamon Indonesia Tbk Cabang Pondok Indah Jakarta Selatan*, (Jakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011).

pertumbuhan. Hasil uji koefisien determinasi sebesar 24,6% sedangkan sisanya 75,4% dipengaruhi oleh variable lain yang tidak diketahui.

Selanjutnya yang kedua, penelitian yang dilakukan oleh Novi Eka Rahmawati⁵⁵ yang bertujuan untuk menguji pengaruh penerapan *balance scorecard* terhadap kinerja manajemen berbasis syariah. Metode statistik yang digunakan adalah regresi linier berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah manajer rumah sakit Islam se-Eks Karesidenan Surakarta, sedangkan sampel yang digunakan adalah *middle manager* rumah sakit Islam se-Eks Karesidenan Surakarta. Teknik pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara *purposive sampling*. Pengujian instrument penelitian menggunakan uji validitas, reabilitas serta pengujian asumsi klasik sebelum dilakukan pengujian hipotesis. Hasil penelitian ini adalah penerapan *balance scorecard* berpengaruh positif terhadap kinerja manjerial.

Yang ketiga, penelitian yang dilakukan oleh Dewi Listiani⁵⁶ tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris terkait pengaruh perhatian manajer terhadap karakteristik *balance scorecard* dan komunikasi terhadap kepuasan kerja manjer. Populasi dalam penelitian ini adalah manjer tingkat menengah bank syariah se Surakarta. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah karakteristik *balance scorecard* nonkeuangan meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan

⁵⁵ Novi Eka Rahmawati, *Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Manjerial (Studi Empiris pada Rumah Sakit Islam se-Eks Karesidenan Surakarta)*, (Surakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011).

⁵⁶ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik Balance Scorecard dan Komunikasi Strategi Terhadap Kepuasan Kerja Manjer (Studi Kasus pada Bank Syariah di Surakarta)*, (Surakarta: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011).

pertumbuhan dan pembelajaran serta komunikasi strategi yang merupakan hubungan antara strategi perusahaan dengan pengukuran kinerja.

Pengujian data dilakukan meliputi uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji autokorelasi, dan uji heterokedastisitas. Hasil pengujian asumsi klasik menunjukkan bahwa data tersebut bebas dari asumsi klasik. Dalam pengujian dengan analisis regresi, uji statistik F menunjukkan variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer. Uji statistik t menunjukkan bahwa masing-masing variabel independen berpengaruh terhadap kepuasan kerja manajer.

Yang keempat, penelitian yang dilakukan oleh Yuli Hernanto⁵⁷ Tujuan penelitian ini adalah (1) merancang sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *balance scorecard* pada PT Bank Syariah Mandiri Cbang Bogor. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder, baik berupa kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh melalui hasil pengamatan, kuesioner dan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang dinilai memiliki kontribusi dalam merumuskan strategi. Responden yang dipilih berasal dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan data skunder diperoleh dari studi literature yang relevan dengan penelitian yang berasal dari buku, skripsi, data perusahaan dan data publikasi lainnya. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif untuk data kualitatif. Sedangkan data kuantitatif menggunakan

⁵⁷ Yuli Hernanto, *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balance Scorecard pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bogor*, (Bogor: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2009)

pendekatan rataan rasio, angket indeks, tabulasi silang dan *paired comparison*, serta dibantu program *Microsoft Excel* dan *SPSS 15.0*.

Kinerja BSM Cabang Bogor tahun 2008 pada setiap perspektif BSC dilihat dari pencapaian targetnya. Kinerja perspektif keuangan BSM Cabang Bogor berada pada kategori *excellent*, yaitu berdasarkan pencapaian target 96,18%; kinerja perspektif pelanggan BSM Cabang Bogor berada pada kategori *excellent* dengan pencapaian target 106,9%; pencapaian target pada perspektif proses bisnis internal 87,5% (kategori sangat baik); pencapaian target 77,47% terjadi pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kategori baik).

Total skor BSC 76,54% menunjukkan bahwa kinerja BSM Cabang Bogor tahun 2008 termasuk kategori baik. Perspektif pelanggan memberikan kontribusi terbesar 24,33%, perspektif keuangan dan proses bisnis internal masing-masing 24,04% dan 21,88%, pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi 6,29%. Oleh karena itu, BSM Cabang Bogor harus lebih memperhatikan sasaran strategic pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Yang kelima, penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Falah Rusdianto,⁵⁸ tujuan penelitian ini adalah menguji keakuratan metode *balance scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh, yaitu mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif; perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan

⁵⁸ Ahmad Falah Rusdianto, *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang*, (Semarang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2010).

pada PDAM Kabupaten Semarang dengan menggunakan data tahun 2006-2008 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarakan kepada karyawan PDAM Kabupaten Semarang pada tahun berjalan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, dan kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *balance scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *balance scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil pengukuran dengan *balance scorecard* akan lebih akurat.

Yang keenam, penelitian yang dilakukan Yuldi Mile⁵⁹ tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh perspektif keuangan dan pembelajaran terhadap kinerja manajer perusahaan Asuransi. Metode statistik yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Pengukuran perspektif keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yaitu rasio likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan profitabilitas, dan perspektif pembelajaran yang diukur dengan menggunakan ukuran kemampuan para

⁵⁹ Yuldi Mile, *Pengaruh Perspektif Keuangan dan Pembelajaran terhadap Kinerja Manajer Perusahaan Asuransi*, dalam Jurnal Ekonomi Bisnis, Volume 1 Maret 2011.

pekerja, kemampuan sistem informasi, dan motivasi, pemberdayaan, serta keselarasan.

Hasil Penelitian ini adalah secara simultan (bersama-sama) variabel perspektif keuangan dan perspektif pembelajaran berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008. Perspektif keuangan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja manajer, sedangkan perspektif pembelajaran secara parsial atau individu tidak berpengaruh terhadap kinerja manajer perusahaan asuransi BUMN Cabang Palu selama periode 2004 sampai dengan 2008.

Yang ketujuh, penelitian yang dilakukan oleh Elvia Septia Astuti,⁶⁰ penelitian ini mengenai perspektif pelanggan dalam mengukur kinerja perusahaan PT. Padang Intermedia Pers. Sampel dalam penelitian ini adalah 100 orang responden pelanggan Harian Pagi Padang Ekspres. Metode dalam penelitian adalah analisis regresi. Hasil diperoleh bahwa perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, dengan koefisien determinasi besarnya hubungan perspektif pelanggan terhadap kinerja perusahaan sebesar 43,9% dan sisanya 56,1% dipengaruhi oleh variabel lain seperti perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Yang kedelapan, penelitian yang dilakukan oleh Ade Gustika⁶¹, dengan Judul Rancang Dan Evaluasi Kinerja Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk

⁶⁰ Elvia Septia Astuti, *Perspektif Pelanggan dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Padang Intermedia Pers*, (Padang: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2004)

⁶¹ Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja Pada PT Bank Muamalat Indonesia Tbk Cabang Serang Dengan Balanced Scorecard*, (Bogor: Skripsi Tidak Diterbitkan, 2011).

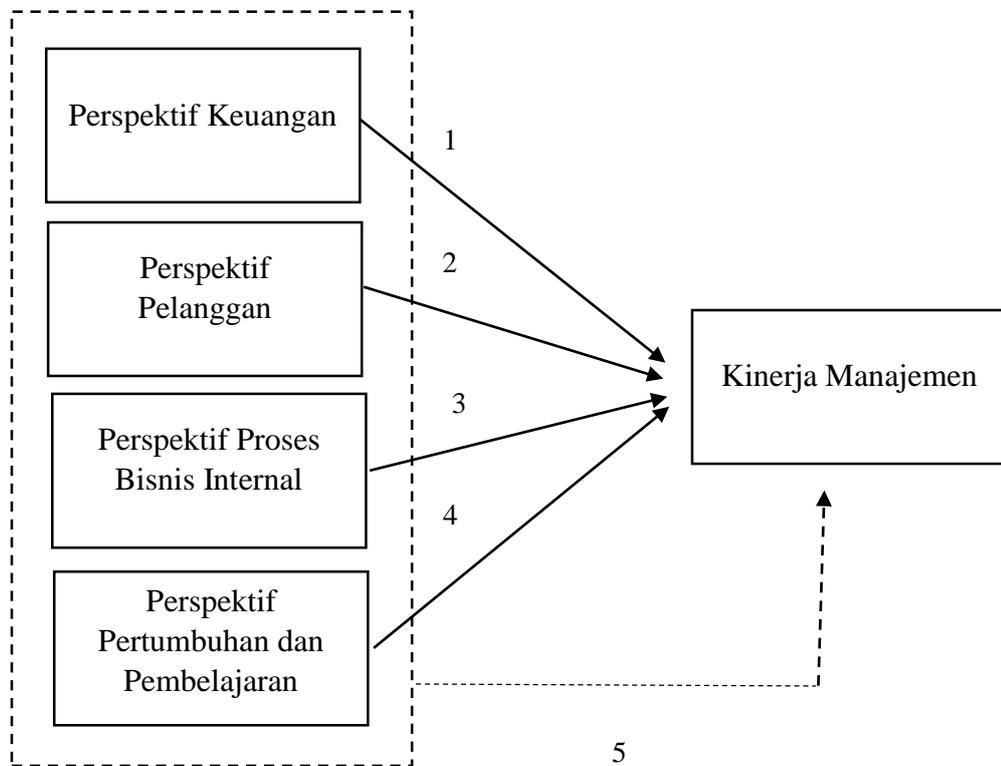
Cabang Serang Dengan *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Merancang sistem pengukuran kinerja dengan BSC di PT BMI Cabang Serang, dan (2) Mengukur pencapaian kinerja PT BMI Tbk Cabang Serang pada tahun 2010 dengan BSC. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan sasaran strategis dan ukuran hasil beserta ukuran pendorong pada masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja PT BMI Tbk Cabang Serang menggunakan data primer dan sekunder. Pengolahan data kuantitatif dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *Microsoft Excel* dan *SPSS 16.0* serta *Expert Choice 2000* dengan pendekatan rata-rata, rasio, angka indeks, pembobotan, tabulasi silang dan *paired comparison*. Sementara untuk data kualitatif menggunakan pendekatan deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa skor BSC PT BMI Tbk Cabang Serang tahun 2010 menunjukkan pencapaian skor secara keseluruhan 119,5 persen. Skor ini merupakan kontribusi dari perspektif keuangan yang memberikan skor 58,3 persen. Perspektif pelanggan memberikan skor 36,5 persen. Sementara perspektif bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan memberikan kontribusi masing-masing 11,2 persen dan 13,5 persen. Namun demikian dari seluruh sasaran strategis tidak semuanya tercapai, tercatat dari 17 indikator keberhasilan hanya tercapai 11 indikator. Oleh karena itu, maka pencapaian kinerja PT BMI Tbk Cabang Serang 64,7 persen dan dikategorikan baik.

9. Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian mengenai pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajemen maka metode penelitian yang diajukan dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu

Keterkaitan antar variabel sesuai dengan teori dan penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh Perspektif Keuangan (X1) Terhadap Kinerja Manajemen (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kaplan Norton dalam bukunya

- Mulyadi dan Johny Setyawan⁶², dan Veithzal Rival⁶³, serta kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kasnawan,⁶⁴ Yuldi Mile⁶⁵
2. Pengaruh Perspektif Pelanggan (X2) terhadap Kinerja Manajemen (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kaplan Norton dalam bukunya Veithzal Rival⁶⁶, dan Nyowani Tri Wahyuni⁶⁷ serta kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kasnawan,⁶⁸ Dewi Listiani,⁶⁹ Elvia Septia Astuti⁷⁰.
 3. Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal (X3) terhadap Kinerja Manajemen (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kaplan Norton dalam bukunya Veithzal Rival⁷¹, serta kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kasnawan,⁷² Dewi Listiani,⁷³.
 4. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (X4) terhadap Kinerja Manajemen (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kaplan Norton dalam bukunya Veithzal Rival⁷⁴, serta kajian penelitian terdahulu yang

⁶² Mulyadi, Johny, *Sistem Perencanaan...*, hal. 217.

⁶³ Rival, *Manajemen Sumber Daya, ...*, 612.

⁶⁴ Kasnawan, *Pengaruh Penerapan Balanced...*, hal. 85

⁶⁵ Yuldi Mile, *Pengaruh Perspektif Keuangan...*, hal. 42

⁶⁶ Rival, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 615.

⁶⁷ Nyowan Tri Wahyuni, *Pengaruh Motivasi...*, hal. 41-43

⁶⁸ Kasnawan, *Pengaruh Penerapan Balanced...*, hal. 86.

⁶⁹ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik...*, hal. 100.

⁷⁰ Elvia Septia Astuti, *Perspektif Pelanggan...*, hal. 22.

⁷¹ Rival, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 618.

⁷² Kasnawan, *Pengaruh Penerapan Balanced...*, hal. 87.

⁷³ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik...*, hal. 101.

⁷⁴ Rival, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 620.

dilakukan oleh Kasnawan,⁷⁵ Dewi Listiani,⁷⁶ Yuli Hernanto,⁷⁷ Ade Gustika⁷⁸, Yuldi Mile⁷⁹.

5. Pengaruh *Balanced Scorecard* (X1, X2, X3, X4) Terhadap Kinerja Manajemen (Y) didukung oleh teori yang dikemukakan oleh Kaplan Norton dalam bukunya Veithzal Rival⁸⁰, menurut Mulyadi dan Johny Setyawan⁸¹, serta Sony Yuwono dan Edy Sukarno⁸², serta kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novi Eka Rahmawati,⁸³ Ahmad Falah Rusdianto,⁸⁴ Ade Gustika.⁸⁵

⁷⁵ Kasnawan, *Pengaruh Penerapan Balanced...*, hal. 87.

⁷⁶ Dewi Listiani, *Pengaruh Karakteristik...*, hal. 102.

⁷⁷ Yuli Hernanto, *Pengukuran Kinerja dengan...*, hal. 120.

⁷⁸ Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja...*, hal. 13.

⁷⁹ Yuldi Mile, *Pengaruh Perspektif Keuangan...*, hal. 42.

⁸⁰ Rival, *Manajemen Sumber Daya...*, hal 600.

⁸¹ Mulyadi, Johny, *Sistem Perencanaan...*, hal. 14-20.

⁸² Sony Yuwono, Edy Sukarwo, *Petunjuk Terpadu...*, hal. 6.

⁸³ Novi Eka Rahmawati, *Pengaruh Penerapan...*, hal. 72.

⁸⁴ Ahmad Falah Rusdianto, *Analisis Kinerja dengan...*, hal. 72.

⁸⁵ Ade Gustika, *Rancang Dan Evaluasi Kinerja...*, hal. 13.