

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A. Deskripsi Pustaka

##### 1. Kinerja Perusahaan

###### a. Pengertian Kinerja Perusahaan

Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai serta merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta. Kinerja merujuk pada suatu pencapaian karyawan atas tugas yang diberikan. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memilih derajat kesediaan dan tingkat kesediaan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman mengerjakannya.<sup>7</sup>

Menurut Mulyadi sebagaimana yang dikutip oleh Suhartini Karim, menyatakan bahwa pengukuran kinerja (*performance*) merupakan salah satu upaya supaya dapat dilakukan sumber daya secara efektif dan dapat memberikan arah pada pengambilan keputusan strategis yang menyangkut perkembangan suatu organisasi pada masa yang akan datang. Kinerja merupakan status organisasi secara keseluruhan dibanding organisasi lain yang sejenis, atau terhadap suatu standar yang disepakati bersama.<sup>8</sup>

Perusahaan atau organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.<sup>9</sup>

---

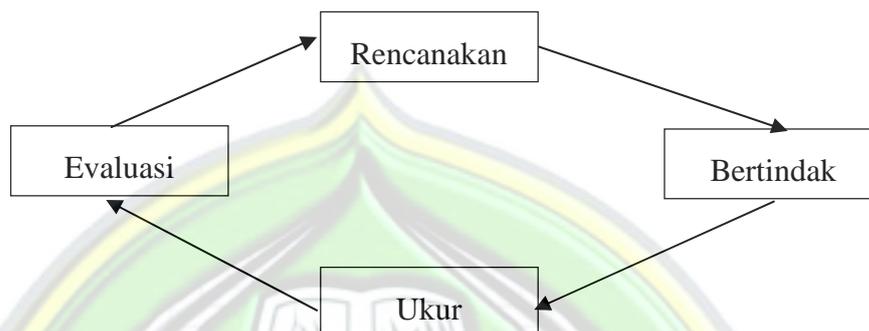
<sup>7</sup>Hersey dan Blanchard, *Manajemen Perilaku Organisasi dan Pendayagunaan SDM*, Erlangga, Jakarta, 1995, hlm. 406.

<sup>8</sup>Suhartini Karim, *Analisis Pengaruh Kewirausahaan Korporasi terhadap Kinerja Perusahaan Pada Pabrik Pengolahan Crumb Rubber di Palembang*, Jurnal Manajemen & Bisnis, Sriwijaya Vol. 5, No 9 Juni 2007, hlm. 52.

<sup>9</sup>Wawan Haryawan, [www.budaya-organisasi-dan-implementasinya.pdf](http://www.budaya-organisasi-dan-implementasinya.pdf). diakses tanggal 28 April 2012.

Dalam kinerja perusahaan tak lepas adanya manajemen kinerja yang dilakukannya. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa siklus manajemen kinerja adalah sebagai berikut<sup>10</sup>:

**Gambar I Siklus Manajemen Kinerja**



Sumber: Sunarto 2005

Siklus manajemen kinerja terdiri atas beberapa aktifitas yang dijalankan secara bersama-sama oleh manajer dan karyawan sebagai berikut:<sup>11</sup>

- 1) Merencanakan, menyepakati sasaran, target berikut kebutuhan pengembangan kompetensi atau kemampuan serta siapkan rencana untuk mencapai sasaran, memperbaiki kinerja dan mengembangkan kemampuan.
- 2) Bertindak, implementasi rencana dalam pekerjaan sehari-hari dari melalui program khusus peningkatan dan pengembangan.
- 3) Ukur, pantaulah kinerja berpatokan pada ukuran kinerja, yaitu membandingkan apa yang telah dicapai dengan apa yang seharusnya dicapai.
- 4) Evaluasi, mengevaluasi pencapaian dibandingkan dengan rencana berdasarkan kinerja yang telah disepakati.

<sup>10</sup>Sunarto, *Manajemen Karyawan*, Aditya Media dan Amos, Yogyakarta, 2005, hlm.153.

<sup>11</sup>*Ibid.*, 156.

**b. Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja**

Kinerja merupakan suatu yang konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

## 1) Faktor personal atau individu

Faktor ini meliputi: pengetahuan, ketrampilan, kemampuan, kepercayaan diri, komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

## 2) Faktor kepemimpinan

Faktor ini meliputi: kualitas dukungan dan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dalam team leadernya.

## 3) Faktor tim

Faktor ini meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastuktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

## 4) Faktor konstektual

Faktor ini meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.<sup>12</sup>

**c. Kinerja dalam Islam**

Kinerja dalam islam tidak berbeda dengan kinerja menurut para ilmuwan, yaitu prestasi kerja artinya sesuatu yang didapat setelah melakukan pekerjaan. Dalam arti sempitnya yaitu imbalan atau balasan dari suatu pekerjaan yang sesuai dengan nilai-nilai islam.

Bekerja merupakan bagian dari ibadah dan jihad jika dalam bekerja tersebut tetap bersikap konsisten terhadap peraturan Allah SWT. Menurut islam setiap muslim pada hakikatnya diminta untuk bekerja meskipun hasilnya belum bisa dimanfaatkan olehnya dan orang lain. Seseorang wajib bekerja karena bekerja merupakan hak Allah SWT dan salah satu cara mendekatkan diri kepada Allah SWT.

---

<sup>12</sup>Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, hlm. 21.

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Tekun bekerja adalah kewajiban keagamaan
- b. Tekun merupakan ciri muslim yang taqwa
- c. Ketenagan jiwa dan istiqamah
- d. Nilai waktu bagi seorang muslim

Islam sangat menghargai etos kerja dan prestasi manusia. Manusia diperintahkan untuk merenovasi nasib dan prospeknya dengan jalan bekerja. Begitu pula dengan dimensi mempekerjakan orang lain, karena dengan mempekerjakan orang lain ini berarti menolong dan memberikan lapangan kerja dan berkreasi serta sarana untuk membangun dan meningkatkan prestasi.<sup>13</sup>

Dalam pandangan Islam kelayakan kinerja akan tercermin pada hasil produksi yang Islami, kualitas produk dan pelayanan islami yang bisa bersaing, efisien, dan efektif serta realisasi kepuasan karyawan yang diridhoi Allah SWT. Oleh karena itu ada beberapa unsur yang harus dilaksanakan pada pencapaian kinerja seperti yang telah dijelaskan yaitu niat bekerja karena Allah SWT, dalam bekerja menerapkan kaidah atau norma syariah yang kaffah, motivasinya adalah spiritual dengan mencari keberuntungan dunia akhirat. Menerapkan asas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian hidup, menjaga keseimbangan antara hak beribadah, bersyukur kepada Allah SWT, dengan cara tidak konsumtif, mengeluarkan ZIS, menyantuni fakir miskin dan anak yatim.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Yusuf Qardhawi, *Syariah Islam di tentang Zaman, Posisi dan Relevansi*, Pustaka Progresif, Surabaya, 1989, hal. 196.

<sup>14</sup>Muafi, *Pengaruh Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Religius*, JBS, Vol 1, No 8, 2008. Hal. 115.

## 2. Bank Syariah

### a. Pengertian Perbankan Syari'ah

Kata bank dari kata Banque dalam bahasa Prancis, dan dari Banco dalam bahasa Itali, yang berarti peti atau lemari atau bangku. Kata peti atau lemari menyiratkan fungsi sebagai tempat menyimpan benda-benda berharga, seperti emas, peti berlian, peti uang dan sebagainya.<sup>15</sup> Pada umumnya yang dimaksud dengan bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa lain dalam lalulintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu, usaha bank akan selalu berkaitan dengan masalah uang yang merupakan barang dagangan utamanya.<sup>16</sup>

Bank Islam atau selanjutnya disebut dengan bank syariah, adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Islam atau biasa disebut dengan bank tanpa bunga, adalah lembaga keuangan atau perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan pada Al-Qur'an dan Hadist Nabi SAW. Atau dengan kata lain, bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalulintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam.<sup>17</sup>

### b. Prinsip Operasional Bank Syariah

Bank umum syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bentuk hukum yang

---

<sup>15</sup>Zainul Arifin, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syari'ah*, Jakarta: Pustaka Alvabet, 2002, hlm. 2.

<sup>16</sup>Heri Sudarsono, *Bank Dan Lembaga Keuangan Syari'ah*, Yogyakarta, Ekonisia, 2003, hlm. 51

<sup>17</sup>Karnaen Perwataatmadja dan M. Syafe'i Antonio, *Apa Dan Bagaimana Bank Islam*, Yogyakarta : Dana Bakti Wakaf, 1997, hlm. 1.

diperkenankan adalah perseroan terbatas atau PT.<sup>18</sup> Secara garis besar, hubungan ekonomi berdasarkan syariah Islam tersebut ditentukan oleh hubungan *aqad* yang terdiri dari lima konsep dasar *aqad*. Bersumber dari lima dasar konsep inilah dapat ditemukan produk-produk lembaga keuangan bank syari'ah dan lembaga keuangan bukan bank syari'ah untuk dioperasionalkan. Kelima konsep tersebut adalah : (1) sistem simpanan, (2) bagi hasil, (3) margin keuntungan, (4) sewa, (5) jasa (*fee*).<sup>19</sup>

Agar kegiatan operasional bank syari'ah lebih terarah, maka Bank Indonesia memberikan pedoman dan prinsip-prinsip yang harus dijalankan bank syariah di Indonesia. Prinsip-prinsip tersebut dituangkan dalam UU No.21 Tahun 2008 tentang perbankan syari'ah dan diatur dalam Pasal 36-37 PBINo.6/24/PBI/2004.

kegiatan utama perbankan syariah tersebut harus menggunakan prinsip dasar bank syariah yang ditetapkan, yaitu sebagai berikut:

1) *Al Mudharabah*

*Mudharabah* adalah akad kerjasama usaha antara *shahibul maal* (pemilik dana) dan *mudharib* (pengelola dana) dengan nisab bagi hasil menurut kesepakatan dimuka, jika usaha mengalami kerugian maka seluruh kerugian ditanggung oleh pemilik usaha, kecuali jika ditemukan adanya kelalaian atau kesalahan oleh pengelola dana, seperti penyelewengan, kecurangan dan penyalahgunaan dana. *Mudharabah* dibagi menjadi dua jenis, yaitu: *mudharabah muthlaqah* dan *mudharabah muqayyadah*.

2) *Al Musyarakah*

*Musyarakah* adalah akad kerjasama atau pencampuran antara dua pihak atau lebih untuk melakukan suatu usaha tertentu yang halal dan produktif dengan kesepakatan bahwa keuntungan akan

---

<sup>18</sup>Pasal 2 PBI No. 6/24/PBI/2004 tentang Bank Umum yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah.

<sup>19</sup>Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 2002, hlm, 84

dibagikan sesuai dengan nisab yang disepakati dan resiko akan ditanggung sesuai dengan porsi kerjasama. Jenis-jenis *musyarakah* ada empat, yaitu: *musyarakah muwafadhah*, *musyarakah Al-Inan*, *musayarakah Al-Wujuh* dan *musyarakah Al-Abdan*

### 3) *Al-Wadiah*

*Wadi'ah* adalah titipan murni dari satu pihak kepada pihak lain, baik individu maupun hukum yang harus dijaga dan dikembalikan kepada si penitip kapan saja si penitip menghendaki. *Wadi'ah* dapat digolongkan menjadi dua macam yaitu: *Amanah*, dan *Dhamanah*

### 4) *Al Murabahah*

*Murabahah* adalah bagian dari jenis *bai'*, yaitu jual beli ditambah dengan sejumlah keuntungan yang disepakati oleh kedua belah pihak, pembeli dan penjual. Pada transaksi *murabahah*, penyerahan barang dilakukan pada saat transaksi sementara pembayarannya dapat dilakukan secara tunai, tangguhkan, maupun dicicil.

### 5) *Salam*

*Salam* adalah transaksi jual beli suatu barang tertentu antara pihak penjual dan pembeli yang harga jualnya terdiri dari harga pokok barang dan keuntungan yang ditamhakkannya yang telah saling disepakati, dimana waktu penyerahan barangnya dilakukan kemudian hari, sementara pembayarannya dilakukan dimuka (secara tunai).

### 6) *Istishna'*

*Istishna'* adalah transaksi jual beli seperti prinsip *salam*, yaitu jual beli dan penyerahannya dilakukan kemudian, tetapi penyerahan uangnya dapat dilakukan secara cicilan atau ditangguhkan. Spesifikasi barang pesanan harus jelas jenis, macam ukuran, mutu dan jumlah.

7) *Al Ijarah*

*Ijarah* adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa di ikuti dengan pemindahan kepemilikan (*ownership/milkiyah*) atas barang sendiri. Transaksi *ijarah* dilandasi adanya perpindahan manfaat, jadi pada dasarnya prinsip *ijarah* sama dengan prinsip jual-beli. Perbedaannya terletak pada obyek transaksinya, bila pada jual-beli transaksinya barang maka pada *ijarah* transaksinya adalah jasa.

8) *Al Qordhul Hasan*

*Qardh* adalah perjanjian pinjam-meminjam uang atau barang. *Qardh* dilakukan tanpa ada orientasi keuntungan, tetapi pihak bank sebagai pemberi pinjaman boleh meminta ganti biaya yang diperlukan dalam pelaksanaan kontrak *qardh*

9) *Rahn*

Menahan salah satu harta pemilik/peminjaman sebagai jaminan (*collateral*) atas pinjaman yang diterimanya. Tujuannya untuk memberikan jaminan pembayaran kembali kepada bank dalam memberikan pembiayaan.

10) *Al Hawalah*

*Hawalah* adalah pengalihan utang dari orang yang berutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya

11) *Al Wakalah.*

*Wakalah* adalah penyerahan, pendelegasian atau pemberian mandat. Orang yang diberikan amanat oleh orang lain maka orang yang diberi amanat akan melakukan apa yang di amanatkan kepada dirinya atas nama orang yang memberikan amanat (kuasa tersebut).

### 3. *Balanced Scorecard*

#### a. *Pengertian Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard* adalah alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Pada tahap awal eksperimennya, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua prespektif: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang.

Dalam perkembangan selanjutnya, *Balanced Scorecard* tidak hanya berkaitan dengan kartu yang dipakai untuk mencatat skor eksekutif. *Balanced Scorecard* lebih dimanfaatkan sebagai alat yang efektif untuk perencanaan strategik, yaitu sebagai alat ukur untuk menerjemahkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi kedalam rencana tindakan (*action plans*) yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang.<sup>20</sup> Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman manajer tentang kinerja bisnis.

Dalam menjalankan konsep *Balanced Scorecard* dibutuhkan beberapa perspektif yang ditawarkan Kaplan dan Norton dalam konsep BSC (*Balanced Scorecard*)

1) Perspektif keuangan

---

<sup>20</sup>Mulyadi, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta, UPP AMP YKN, 2005, hlm. 1.

Sasaran strategis dalam perspektif keuangan (*finansial*) mencakup meningkatkan pendapatan melalui bauran pendapatan dan memacu pertumbuhan volume aset di atas fondasi yang kuat. Tolak ukur menilai keberhasilan perspektif keuangan adalah:

- a) *Return on Aset (ROA)*, yaitu rasio laba rugi sebelum pajak (EBIT) terhadap total aktiva perusahaan. Tolak ukur ini difungsikan untuk menilai tingkat pertumbuhan pendapatan.
- b) *Revenue Mix (bauran pendapatan)*, yaitu melihat pendapatan dari berbagai sumber (produk atau nasabah). Tolak ukur ini difungsikan untuk mengukur kinerja atau profitabilitas produk dan tiap segmen pasar.<sup>21</sup>

Di dalam agama Islam, perspektif keuangan dapat dilihat dengan cara bagaimana perusahaan memandang harta benda atau aset yang telah dimilikinya. Harta benda bukanlah milik pribadi (kapitalisme) dan bukan pula milik bersama (sosialisme) melainkan milik Allah. Manusia hanya dititipi atau diberi amanah untuk membelanjakan harta benda tersebut sesuai dengan aturan atau undang-undang yang telah ditetapkan oleh pemilik harta yaitu Allah.

Harta benda adalah anugerah dari Allah kepada manusia untuk dinikmati dan diurus dengan baik, maka manusia hanya berhak untuk mengelola dan menikmati saja. Selain itu sifat kepemilikan harta benda atau kekayaan oleh manusia itu hanya sementara, sebatas usia manusia di dunia. Kalau manusia meninggal dunia maka harta benda tersebut harus segera dibagikan kepada ahli waris menurut ketentuan yang telah ditetapkan Allah. Hal ini tidak ada dalam *madzhab* ekonomi kapitalisme dan sosialisme.

---

<sup>21</sup>Iman Hilman, *Perbankan Syaiah Masa Depan*, Jakarta Selatan, Lintas Semesta, 2003, hlm. 44.

Islam melarang menumpuk harta benda dan tidak menafkahnnya atau menelantarkannya. Islam tidak menginginkan adanya menumpuk harta benda tanpa difungsikan sebagaimana mestinya, karena ini dapat mematikan roda perekonomian. Penumpukan harta benda (barang dagangan) dengan maksud supaya terjadi kelangkaan barang dipasar, sehingga harga akan tinggi, dapat menimbulkan kesengsaraan, penderitaan rakyat, sangat dilarang oleh Islam, sebagaimana hadis Nabi Muhammad SAW sebagai berikut

*“Barang siapa yang menumpuk-numpuk suatu barang sedang dia bermaksud hendak menjualnya dengan mahal terhadap kaum muslimin, maka dia itu bersalah”* (HR. Muslim).

Rasa cinta yang berlebihan terhadap harta benda sangat dikutuk, karena itu dapat menjadi sumber yang dapat menimbulkan rasa tamak dan kikir. Riba dilarang dalam islam karena itu merupakan faktor utama timbulnya konsentrasi kekayaan. Terkonsentrasinya kekayaan pada orang-orang tertentu atau penimbunan barang merupakan sesuatu yang tidak adil dan merupakan kejahatan, karena menimbulkan kerugian produksi, konsumsi dan perdagangan.<sup>22</sup>

## 2) Perspektif Nasabah

Sasaran strategis dalam prespektif nasabah meliputi hal berikut: mampu memenuhi kebutuhan daengan skala operasional yang luas dan memberikan pelayanan yang memuaskan dan menghasilkan kemampulabaan nasabah yang tinggi. Satu tolak ukur yang menjadi pusat perhatian dari adanya akuisisi nasabah, kepuasan nasabah, dan retensi nasabah adalah profabilitas nasabah.

---

<sup>22</sup>Mustaq Ahmad, *Etika Bisnis dalam Isla*. Pustaka, Al-Kautsar, Jakarta, 2001, hlm. 72.

Pelanggan dalam perspektif Islam adalah orang/pihak yang ditawarkan oleh perusahaan atau lembaga pemberi jasa.<sup>23</sup> Perilaku konsumen muslim dalam mengkonsumsi suatu barang atau jasa harus mengacu pada aturan (syariah Islam) yang terdapat dalam aktivitas selain peribadatan (*mu'amalah*), maka prinsip yang harus dipegang adalah “semua boleh kecuali yang dilarang” dalam mengkonsumsi. Seorang muslim bebas mengkonsumsi segala sesuatu selain yang dilarang (halal) dan tidak berlebih-lebihan karena islam tidak menyukai sikap berlebih-lebihan atau gaya hidup boros. Pilihan mengkonsumsi dalam ilmu ekonomi konvensional sangat tergantung pada perilaku individual yang terkadang kurang memperhatikan norma dan etika dalam masyarakat. Dalam perilaku konsumen islami, seorang harus selalu berpegang kepada norma-norma dan etika yang ada dalam Al-qur'an dan Hadits.

Terdapat tiga prinsip dasar yang menjadi fondasi dari teori perilaku konsumsi, yaitu akan adanya hari kiamat dan kehidupan akhirat, konsep sukses, serta fungsi dan kedudukan harta.<sup>24</sup> Dari ketiga konsep dasar tersebut jelaslah bahwa konsumsi seorang muslim tidak ditujukan mencari kepuasan maksimum. Tujuan konsumsi seorang muslim adalah mencari kesejahteraan di dunia dan akhirat dalam bingkai moral Islam.

Dalam Islam perilaku seorang konsumen/pelanggan muslim harus mencerminkan hubungan dirinya dengan Allah SWT inilah yang tidak kita dapati dalam ilmu perilaku konsumsi konvensional. Setiap pergerakan dirinya atas nama Allah SWT

---

<sup>23</sup>Moh Rifa'i, *Konsep Perbankan Syariah*, Wicaksana, Semarang, 2002, hlm. 4.

<sup>24</sup>Monzer Khaf, *Ekonomi Islam Telaah Analitik atas Persoalan Ekonomi*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 1999, hlm. 103.

dengan tidak memilih barang haram, tidak kikir dan tidak tamak supaya hidupnya selamat di dunia dan akhirat.<sup>25</sup>

Teori perilaku konsumen/pelanggan muslim dalam perspektif Islam dipengaruhi atas dasar syari'at Islam, yang ternyata memiliki perbedaan mendasar dengan teori konvensional. Perbedaan ini menyangkut nilai dasar yang menjadi teori motif dan tujuan konsumsi hingga teknik pilihan dan perilaku konsumen muslim seperti dalam gambar dibawah berikut ini.<sup>26</sup>

### 3) Perspektif internal bisnis

Sasaran strategis dalam perspektif proses bisnis internal adalah:

- a) Menjadi bank yang paling inovatif dengan pengembangan produk-produk yang diarahkan pada segmen *floating market* dengan tetap menjaga konsistensi prinsip-prinsip syariah
- b) Memiliki jaringan yang luas dengan subsektor sosioekonomi dan teknologi informasi.

Tolak ukur yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian strategi yang pertama adalah: pendapatan produk baru, siklus pengembangan produk dan keseimbangan dalam portofolio pembiayaan. Adapun tolak ukur kedua dapat dilihat dari tingkat kesalahan layanan, waktu proses dan pemanfaatan jaringan bank induk yang meliputi teknologi informasi dan rekanan bisnis dan non bisnis (*customer education*) dengan pihak ketiga.<sup>27</sup>

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya. Karena

---

<sup>25</sup>Muhammad Muflik, *Perilaku Konsumen dalam Perspektif Ilmu Ekonomi Islam*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2006, hlm.4.

<sup>26</sup>Munzer Khaf, *Op.Cit.*, hlm. 20.

<sup>27</sup>Iman Hilman, *Op.Cit.*, hlm. 46-49.

proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang di inginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

*Balanced scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sudah sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Apabila perusahaan dalam mengidentifikasi proses internalnya terdapat hal yang harus dievaluasi atau dikoreksi, maka secepatnya harus dilakukan pengevaluasian atau pengkoreksian agar bisnis perusahaan berjalan dengan lancar.

Dalam pandangan Islam, sebuah koreksi terhadap suatu kesalahan didasarkan pada tiga (3) dasar, yaitu:

- a) *Tawashaubilhaqqi* (saling menasehati atau dasar kebenaran). Tidak mungkin sebuah pengevaluasian atau pengkoreksian akan berlangsung dengan baik tanpa peraturan yang jelas. Peraturan itu tidak bersifat individual, melainkan harus disepakati bersama dengan aturan aturan main yang jelas.
- b) *Tawashaubisshabri* (saling menasehati atas dasar kesabaran). Pada umumnya seorang manusia sering mengulangi kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan. Oleh karena itu, diperlukan *Tawa shaubis shabri* atau berwasiat dengan kesabaran. Koreksi atau evaluasi yang diberikan pun harus berulang-ulang. Memberi koreksi atau evaluasi tidak cukup sekali. Disinilah pentingnya kesabaran.
- c) *Tawashaubil marhamah* (saling menasehati atas dasar kasih sayang). Hal ini ditetapkan dalam Al-Qur'an dalam surat Al-Balad ayat 17 yang artinya adalah saling berwasiat atas dasar kasih sayang. Tujuan melakukan pengawasan, pengendalian dan koreksi adalah untuk mencegah seseorang jatuh

terjerumus kepada sesuatu yang salah. Tujuan lainnya adalah agar kualitas kehidupan terus meningkat<sup>28</sup>

#### 4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Perspektif belajar dan pertumbuhan ini mengidentifikasi kemampuan perusahaan untuk dapat menyediakan ifrastruktur belajar untuk menciptakan pertumbuhan dan perbaikan organisasi dalam jangka panjang, melalui upaya pemberdayaan karyawan agar bersedia dan mampu terus belajar untuk meningkatkan keahlian dalam mencapai tujuan perusahaan.

Titik sentral dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini memfokus pada kemampuan manusia. Oleh karena itu manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan, mendorong atau memotivasi mereka untuk selalu bekerja dengan menjunjung tinggi prinsip disiplin kerja.

Syekh Muhammad Al-Mubarak menyatakan ada empat seseorang untuk menjadi pemimpin. *Pertama* memiliki akidah yang benar (*aqidah salimah*). *Kedua*, memiliki ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas. *Ketiga*, memiliki akhlak mulia (*akhlaqul karimah*). *Keempat*, memiliki kecakapan manajerial, memahami ilmu-ilmu administrasi dan manajemen dalam mengatur urusan duniawi.

Dalam Islam unsur yang harus dimotivasi seorang pemimpin adalah :

- a) Motivasi untuk meningkatkan unsur etos dan kualitas kerja. Dampak lain dari pemikiran bahwa bekerja merupakan kebutuhan adalah meningkatkan minat karyawan untuk terus mengembangkan dirinya.

---

<sup>28</sup>Didin Hafidhuddin dan Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta, 2003, hlm. 160.

- b) Disamping etos kerja, seorang pemimpin juga harus memotivasi unsur pengetahuan dan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, perlu diselenggarakan program sekolah atau mengikuti pendidikan bagi karyawan.
- c) Yang perlu dimotivasi kepada seorang karyawan adalah unsur ibadahnya. Kegiatan ibadah para karyawan perlu mendapat prioritas utama. Seorang yang tidak banyak ibadahnya akan cenderung lalai dalam pekerjaan.
- d) Yang perlu dimotivasi seorang pemimpin adalah kejujuran. Untuk menumbuhkan sikap jujur ini, karyawan harus diyakinkan bahwa dengan kejujuran, bisnis akan jauh lebih mudah. Dengan kejujuran, bisnis jauh lebih sehat dan lebih baik.<sup>29</sup>

#### **b. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan pendekatan *Balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang mampu memiliki karakteristik sebagai berikut:

##### 1) Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan, serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

---

<sup>29</sup>*Ibid.*, hlm. 133-134.

## 2) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Koheren juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategik dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik.

## 3) Berimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

## 4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.<sup>30</sup>

### **c. Faktor yang memacu kebutuhan organisasi untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan organisasi untuk mengimplemenyasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut:

#### 1) Lingkungan bisnis yang dimasuki organisasi sangat kompetitif dan turben.

Lingkunagan bisnis seperti ini menuntut kemampuan organisasi untuk:

##### a) Membangun keunggulan kompetitif melalui *distincive capability*.

---

<sup>30</sup>Mulyadi, *Op.Cit.*,hlm. 11-14.

- b) Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan organisasi.
  - c) Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan organisasi.
  - d) Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi.
- 2) Sistem manajemen yang digunakan oleh organisasi tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh organisasi. Sistem manajemen seperti ini memiliki karakteristik sebagai berikut:
- a) Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan organisasi.
  - b) Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.
  - c) Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan organisasi.<sup>31</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan Warjito, penelitian tersebut bertujuan untuk mengevaluasi kinerja manajemen dengan *Balanced Scorecard*. Penelitian tersebut dalam perspektif keuangannya ukuran yang dipakai adalah peningkatan pendapatan tiap tahun, efisiensi biaya, peningkatan laba dan ROI. Hasil dari perspektif keuangan telah menunjukkan kinerja yang baik, dari perspektif bisnis internal diukur dengan peningkatan kualitas produksi, peningkatan layanan purna jual, perspektif anggota menampilkan ukuran kepercayaan dan kepuasan anggota, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan produktifitas

---

<sup>31</sup>*Ibid.*, hlm 15-16.

karyawan, efisiensi kerja dan retensi karyawan, menunjukkan kinerja yang baik.<sup>32</sup>

2. P. Dewi Setyarini, Musa Hubeis dan Darwin Kadarisman (2010), melakukan penelitian tentang *Balance Scorecard* sebagai instrumen untuk Mengevaluasi Kinerja Lembaga Keuangan Mikro Swamitra Mina Bantul Yogyakarta. Pada penelitian ini dilakukan wawancara dengan pihak internal perusahaan untuk meninjau visi, misi, tujuan dan strategi serta mengetahui kondisi perkembangan perusahaan. Setelah itu, dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC. Kemudian dilakukan penjabaran visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan yang telah ada ke dalam sasaran-sasaran strategis dan ukuran-ukuran kinerja perusahaan. Kemudian melakukan pengukuran terhadap aspek-aspek kinerja dengan konsep BSC untuk memperoleh gambaran komprehensif kinerja perusahaan pada tahun 2005-2007. Hasilnya pada perspektif keuangan tahun 2007, RKO = 220%, RKK = 202,01%, ROA = 10,61% dan rasio tunggakan 2,6% telah memenuhi standar minimal IFAD, dari perspektif pelanggan dinilai mampu memuaskan nasabahnya sehingga kinerjanya dinilai baik, pada perspektif bisnis internal dalam penyelesaian kredit telah memenuhi waktu standar, dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan telah memperhatikan peningkatan kepastian SDM dengan mengikuti berbagai pelatihan, bahkan manajer telah mendapatkan sertifikasi profesi sesuai persyaratan yang telah ditentukan BI.<sup>33</sup>
3. Fatmasari Sekesti (2010), melakukan penelitian yang menggunakan metode BSC untuk mengukur kinerja Universitas Muhammadiyah Semarang pada tahun 2010. Disahkannya Undang-undang tentang Badan Hukum Pendidikan (UU BPH) oleh pemerintah telah menjadikan sebuah

---

<sup>32</sup>Warjito, *Evaluasi Kinerja Manajemen PT Supersonic Cematic Industry*, Skripsi Yogyakarta:STIS Yogyakarta, hlm.67, t.d.

<sup>33</sup>P Dewi Setyarini, Musa Hubeis dan Darwin Kadarisman, "Evaluasi Kinerja Keuangan Mikro Swamitra Mina Dengan Pendekatan Balanced Scorecard", *Jurnal Manajemen*, Jakarta, Vol. 5, No 1 Februari 2010, hlm. 80.

lembaga pendidikan harus dikelola seperti sebuah industri perusahaan. Pada penelitian Fatmasari Sukesti dilakukan penerjemahan visi, misi dan tujuan Universitas Muhammadiyah Semarang yang diterapkan ke dalam tujuan strategis, pada penelitian ini disimpulkan sebagai berikut: perspektif keuangan menunjukkan likuiditas dan solvabilitas baik tetapi kemampuan menghasilkan sisa hasil usaha menurun, dari perspektif pelanggan Universitas Muhammadiyah Semarang mampu mempertahankan jumlah mahasiswa bahkan meningkatkan jumlahnya setiap tahun, pada perspektif bisnis internal menunjukkan peningkatan kualitas pelayanan, dan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan baik.<sup>34</sup>

4. Cahyo Halim Istiqlal (2009): Penilaian Kinerja Perbankan Syariah dengan Metode *Balanced Scorecard* studi kasus BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS Bangun Derajat Warga (BDW) Yogyakarta. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga masih menggunakan penilaian kinerja tradisional. Penilaian kinerja yang hanya bertumpu pada ukuran-ukuran keuangan saja. Dilihat dari perspektif keuangan kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi baik. Dilihat dari perspektif Nasabah kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dalam kondisi cukup baik dan kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. Hal ini dikarenakan ada tolok ukur yang belum terpenuhi, yaitu survey terhadap nasabah untuk mengetahui apa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh nasabah dan terjadi penurunan pangsa pasardari tahun 2006 ke tahun 2007 sebesar 0,15%. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dalam kondisi kurang baik dikarenakan ada tolok ukur kinerja yang belum terpenuhi, yaitu rendahnya tingkat inovasi produk baru. Demikian halnya dengan kinerja BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisi kurang baik. Hal ini diindikasikan dengan tidak tercapainya

---

<sup>34</sup>Fatmasari Sukesti, "Analisis Penggunaan Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang", *Prosiding Seminar Nasional Unimus*, ISBN:978.979.704.883.9, hlm. 416.

beberapa tolak ukur kinerja dari perspektif proses bisnis internal, seperti belum adanya inovasi produk baru dan belum dimanfaatkannya teknologi informasi secara optimal untuk menunjang proses bisnis. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga dalam kondisinya baik.<sup>35</sup>

5. Hoga Saragih, Waisen, dan Bobby Reza (2013), Penerapan IT *Balanced Scorecard* dan *Competency GAP Index* dalam Tata Kelola IT: Studi kasus PT. Capella Medan.

Dari hasil analisis dan perencanaan strategis sistem informasi pada PT. Capella Medan, dapat diambil simpulan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil pengukuran tingkat maturitas IT pada PT. Capella Medan dengan menggunakan kerangka kerja CobIT 4.1, didapatkan tingkat maturitas masih berada dibawah standar yang telah ditentukan yaitu masih berada pada level lebih kecil dari 3. Artinya tingkat maturitas tata kelola TI pada PT. Capella Medan masih banyak perlu perbaikan.
- b. Berdasarkan analisis yang dihasilkan dari penggunaan IT *Balanced Scorecard* dan proses penyusunan indikasi melalui *Key Performance Indikator* (KPI) pada PT. Capella Medan didapatkan masih banyak kekurangan terutama pada bagian dukungan perusahaan untuk perkembangan TI pada perusahaan masih sangat minim. Selain itu juga, PT Capella Medan juga perlu meningkatkan penggunaan SI/TI untuk mendukung strategi bisnis perusahaan serta memiliki sebuah sistem informasi baru agar visi dan misi perusahaan dapat tercapai.
- c. Berdasarkan hasil analisa gap yang diperoleh, didapatkan jarak gap semuanya berada pada level diatas 1, hal ini berarti masih banyak yang harus diperbaiki oleh PT. Capella Medan dan harus secepat mungkin tindakan perbaikannya.

---

<sup>35</sup>Cahyo Halim Istiqlal, "Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard*", *Jurnal Ekonomi Islam*, LaRiba, Vol III, No 2, Desember 2009, hlm. 178.

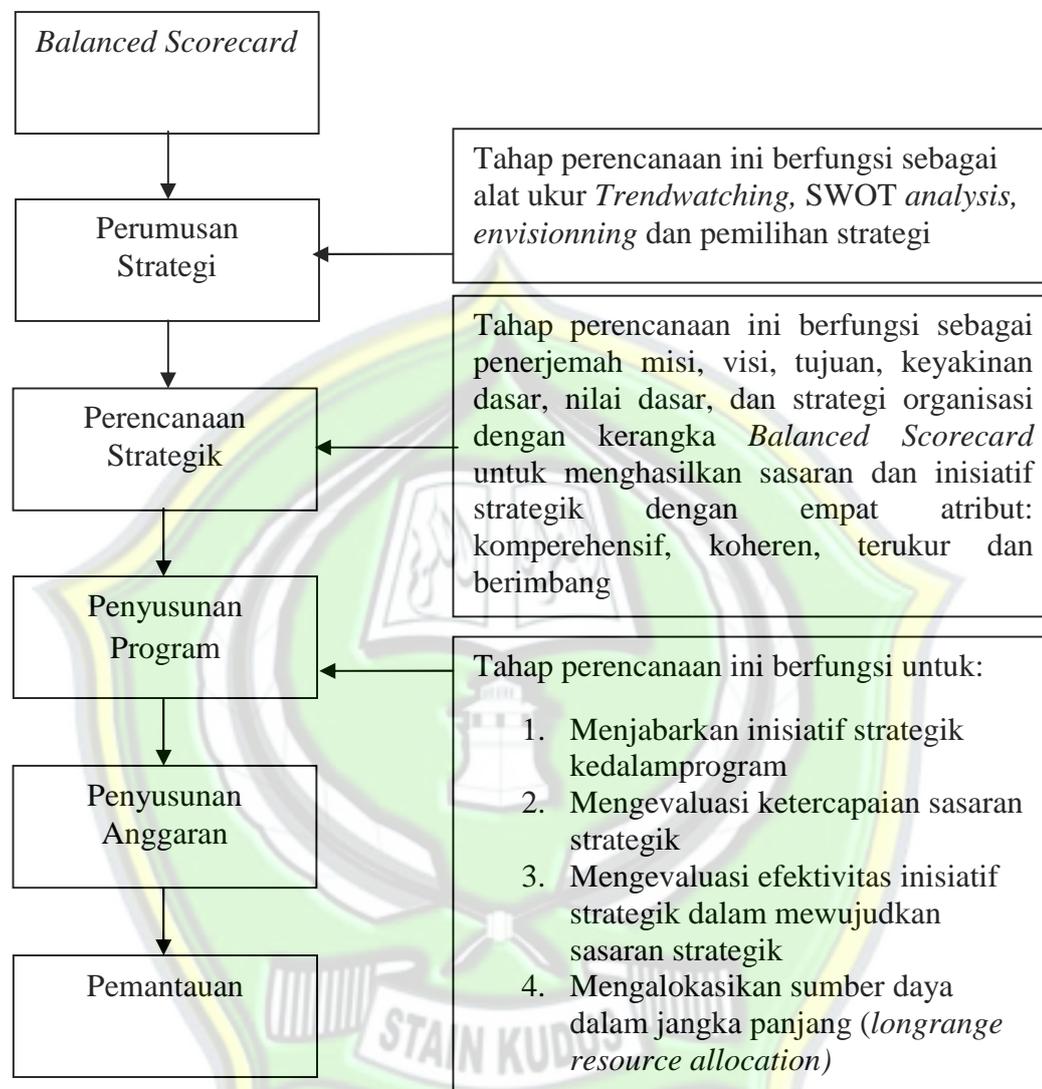
Hal ini dapat dikatakan secara menyeluruh proses tata kelola TI di PT. Capella Medan belum memenuhi standar internasional sesuai dengan yang ditetapkan oleh CobIT (*Control Objectives for Information and related Technology*) dalam tata kelola teknologi informasi.<sup>36</sup>

Berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu yang dipaparkan dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian strategi peningkatan kinerja Bank Muamalat KCP Pati relevan dengan penelitian sebelumnya dalam penelitian-penelitian tersebut dalam perspektif keuangannya ukuran yang dipakai adalah peningkatan pendapatan tiap tahun, efisiensi biaya, peningkatan laba dan ROI. Hasil dari perspektif keuangan telah menunjukkan kinerja yang baik, dari perspektif bisnis internal diukur dengan peningkatan kualitas produksi, peningkatan layanan purna jual, perspektif anggota menampilkan ukuran kepercayaan dan kepuasan anggota, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan produktifitas karyawan, efisiensi kerja dan retensi karyawan, menunjukkan kinerja yang baik.

---

<sup>36</sup>Hoga Saragih, Waisen2, dan Bobby Reza “Penerapan IT Balanced Scorecard dan Competency GAP Index dalam Tata Kelola IT: Studi kusus PT. Capella Medan”,*Journal of Information Systems*, Volume 9, Issue 1, April 2013

### C. Kerangka Berpikir



Berdasarkan kerangka berpikir tersebut yang akan menjadi pijakan penulis dalam melakukan penelitian lebih lanjut tentang pendekatan *balanced scorecard* pada Bank Muamalat KCP Pati. Yang meliputi perencanaan strategic, penyusunan program, penyusunan anggaran dan pemantauan.