

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah :

Penelitian relevan ini dilakukan untuk menghindari terjadinya duplikasinya maka tinjauan kritis terhadap hasil kajian terdahulu perlu dilakukan dalam penelitian ini. Misalnya peneliti membandingkan beberapa contoh hasil penelitian terdahulu baik bersumber dari skripsi yang telah terlihat diantaranya.

1. Rizky Zolikhah (2018) Melakukan penelitian dengan judul ” Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Islam Yogyakarta PDHI”. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptip. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini melalui kuisisioner dan dokumentasi, Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan tehnik analisis data dengan deskriptip kuantitatif dengan persentase.

Hasil dari penelitian ini kinerja Rumah sakit Islam Yogyakarta PDHI menunjukkan bahwa dalam menggunakan metode *balanced scorecard*4 perspektif mengakibatkan kinerja rumah sakit Islam yogyakarta memiliki bermacam-macam kriteria dalam setiap jangka. Terdapat persamaan dengan penelitian sekarang yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, adapun perbedaannya dengan pembahasan yang penulis teliti adalah pada

objek penelitiannya, penulis meneliti di Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono dan fokus pada praktik konsep *balanced scorecard* dengan perspektif pelanggan

2. Indah Safitri (2018) Melakukan penelitian dengan judul “Penilaian Kinerja Bank Syariah Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard*” Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif. hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa kinerja Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung secara keseluruhan sudah cukup baik. Pada aspek keuangan dengan indikator ROA sudah menunjukkan perkembangan yang cukup baik dengan adanya peningkatan setiap tahunnya. Untuk aspek pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan adanya kepuasan pelanggan dengan hasil rata-rata setuju terhadap fasilitas dan pelayanan dari Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung. Pada aspek proses bisnis internal, perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik.

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan dengan hasil rata-rata sangat setuju terhadap fasilitas Bank Syariah Mandiri Bandar Lampung KCP Teluk Betung.

Terdapat persamaan dengan penelitian sekarang yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, adapun perbedaannya dengan dengan pembahasan yang penulis teliti adalah pada objek penelitiannya, penulis meneliti di Bank Syariah Indonesia KC

Kendari MT Haryono dan fokus pada praktik konsep *balanced scorecard* dengan perspektif pelanggan

3. Chandra Wibawa (2009) Melakukan penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja BPRS Al-Salamah” Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif-analisis. Dari hasil analisis yang telah dilakukan untuk mengetahui kinerja perusahaan adalah analisis *Balanced Scorecard*.

Jadi analisa ini, kita akan dapat melihat pergerakan kinerja pada BPRS AL-Salaam, yang tidak hanya dilihat dari indikator keuangan saja. Walaupun ukuran keuangan selalu penting, namun harus dilengkapi dengan indikator lain yang dapat memperkirakan kesuksesan finansial dimasa depan.

Terdapat persamaan dengan penelitian sekarang yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, adapun perbedaannya dengan dengan pembahasan yang penulis teliti adalah pada objek penelitiannya, penulis meneliti di Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono dan fokus pada praktik konsep *balanced scorecard* dengan perspektif pelanggan

4. Ima Apriani (2020) Melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Metode *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri KCP Jelutung Kota Jambi” Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Instrument pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu wawancara, angket (*kuesioner*), dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini yaitu: (1) Hasil pengujian secara parsial (uji T) untuk dua variabel yaitu perspektif finansial dan perspektif customer, secara terpisah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pada Bank Syariah Mandiri, (2) hasil pengujian secara simultan (uji F) dapat disimpulkan bahwa perspektif finansial dan perspektif customer secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pada Bank Syariah Mandiri, dan (3) Variabel yang paling dominan terhadap kinerja pada Bank Syariah Mandiri yaitu variabel perspektif customer dengan nilai 0,156.

Terdapat persamaan dengan penelitian sekarang yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, adapun perbedaannya dengan dengan pembahasan yang penulis teliti adalah pada objek penelitiannya, penulis meneliti di Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono dan fokus pada praktik konsep *balanced scorecard* dengan perspektif pelanggan

5. Rizkiani Nur Fitri (2013) Melakukan penelitian dengan judul “Analisis Efektivitas Implementasi Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pada Bank BPD DIY Syariah”. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner, wawancara dan studi kepustakaan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keefektifitasan implementasi konsep *balanced scorecard* pada bank BPD DIY syariah diukur dari (1) perspektif keuangan adalah belum efektif, (2) perspektif nasabah mengalami peningkatan, (3) perspektif

bisnis internak belum efektif, (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum efektif.

Terdapat persamaan dengan penelitian sekarang yaitu dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, adapun perbedaannya dengan dengan pembahasan yang penulis teliti adalah pada objek penelitiannya, penulis meneliti di Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono dan fokus pada praktik konsep *balanced scorecard* dengan perspektif pelanggan

2.2. Landasan Teori

Berdasarkan hasil bacaan yang ekstensif terhadap literatur-literatur yang berkaitan dengan pokok masalah yang akan diteliti. Maka penulis mendemonstrasikannya sebagai berikut.

2.2.1. Konsep Penilaian Efektivitas Kinerja

1. Pengertian Efektivitas

Menurut kamus Inggris-Indonesia karangan Echols dan Shadily, Efektivitas berasal dari kata "*Effective*", yang artinya "berhasil" atau "ditaati". sedangkan menurut Emerson, berpendapat bahwa efektivitas (*effectiveness*) adalah : "*is masuring in tern of attaining prescibed goals or objectives*". Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai (Sumenge 2013: h. 74-81).

Pengertian efektivitas menurut Kartikahadi yang dikutip oleh Sukimo Agoes adalah sebagai berikut:” tingkat dimana kinerja sesungguhnya (aktual) sebanding dengan kinerja yang ditargetkan”. Sedangkan menurut Hidayah menjelaskan bahwa : “efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) telah tercapai. Dimana makin besar presentase target yang dicapai, maka tinggi efektivitasnya.”

Pengertian diatas tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas lebih dititikberatkan pada tingkat keberhasilan organisasi (sampai sejauh mana organisasi dapat dikatakan berhasil) dalam usaha mencapai sasaran yang telah ditargetkan. Apakah telah terealisasi atau tidaknya. Jadi suatu perusahaan dapat dikatakan beroperasi secara efektif apabila dapat mencapai tujuan yang ditetapkan.

Seperti yang dikemukakan oleh Schemerhon Jhon R.Jr, adalah : “efektivitas merupakan pencapaian target output yang diukur dengan cara membandingkan output anggaran atau seharusnya (OA) dengan output realisasi atau sesungguhnya (OS), jika $(OA) > (OS)$ disebut efektif.” Berdasarkan hal tersebut maka untuk mencari tingkat efektivitas dapat digunakan rumus efektivitas = $\text{Output Aktual} / \text{Output Target} \geq 1$, jika output aktual berbanding output yang ditargetkan lebih besar atau sama dengan 1(satu), maka akan tercapai efektivitas. Jika output aktual berbanding output yang ditargetkan kurang daripada 1 (satu), maka efektivitas tidak tercapai.

2. Pengertian Kinerja

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, kinerja adalah “suatu yang dicapai “ atau prestasi yang dicapai atau diperlihatkan sehingga kinerja diartikan sebagai prestasi kinerja oleh individu perusahaan.

Kinerja juga merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Berbagai pengertian kinerja menurut para ahli menyatakan bahwa “ kinerja adalah sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan satu peran dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas (Khairul Umam 2012: h. 187). Menurut (Imran, 2022) Kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Secara umum kinerja dapat dikatakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan peranannya dalam berorganisasi untuk mencapaitujuan (Sandewa 2018: h. 97). Penilaian kinerja merupakan tahap evaluasi kerja yang dapat

meningkatkan kualitas pegawai bagi kelangsungan aktivitas perusahaan didalamnya, Penilaian kinerja dilakukan meliputi hasil kerja, jangka waktu serta perilaku pegawai (Chusminah 2019: h. 61). Serta penilaian kinerja penting dilakukan untuk mengetahui kinerja manajemen perusahaan dan membuat perencanaan kedepannya (Miftahur Rahman Hakim, 2021)

Sementara itu, kinerja menurut Islam merupakan salah satu sarana hidup dan aktivitas yang mempunyai peran yang penting dalam kehidupan sosial. Bekerja sebagaimana dianjurkan oleh agama, bahkan bekerja sering dijadikan tolak ukur untuk menilai seseorang (Rodi 2019: h. 281).

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Terjemahnya : Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah mencari rezeki yang halal, untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh, dan Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka

kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Penilaian kinerja sangat penting untuk dilakukan, menurut PBI Nomor 11/33/PBI/2009 pasal 23, penilaian kinerja adalah penentuan secara *periodic* efektifitas suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya, dan dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan, masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan.

2.2.2. Konsep Balanced Scorecard

1. Definisi Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan sebuah konsep manajerial yang pertama kali diperkenalkan oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton di awal tahun 1992 dengan mempublikasikan “ *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*’ dalam Harvard Business Review. Kemunculan *Balanced Scorecard* dilatar belakangi oleh keinginan untuk merubah paradigma yang sebelumnya ada yaitu pengukuran kinerja secara finansial dan non

finansial. *Balanced scorecard* menuntut manajer untuk menerjemahkan misi perusahaan yang masih bersifat umum kedalam ukuran yang lebih spesifik yang merefleksikan langkah dan tindakan nyata bagi konsumen (Dian 2013: h. 6).

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *Balanced* yang secara harfiah berarti seimbang dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan atau suatu kelompok, juga untuk mencatat rencana skor yang hendak diwujudkan. Sementara itu, *Balanced* adalah bahwa kinerja seseorang atau kelompok tertentu akan diukur secara berimbang. Berimbang antara sisi internal dan eksternal perusahaan, serta berimbang pula antara perspektif keuangan dan non keuangan (Asep 2020: h. 10).

Demikian *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran ukuran kinerja dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif, model ini diharapkan dapat mewujudkan kinerja keuangan perusahaan yang baik dan sustainable. Oleh karena itu misi dan strategi tersebut harus bisa diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata, sehingga terjadi keseimbangan pencapaian sesuai dengan dalil keseimbangan yang terdapat dalam Q.S Al-Qashash [20]: 77.

وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ
 كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ
 الْمُفْسِدِينَ

Terjemahnya : “Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagiamu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

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

a. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategis ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

1. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
2. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
3. Kekomprehensifan sasaran strategis merupakan respons yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategis keempat perspektif. Rencana strategis perusahaan mencakup lingkup

yang luas, memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks (Asep 2013: h. 12).

b. Koheren

Kekoherenan sasaran strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personal untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategis yang bermamfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategis yang menghasilkan sasaran strategis yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka pendek karena personel dimotivasi untuk mencari inisiatif strategis yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategis di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *customers*, atau keuangan.

c. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan dalam empat perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan penting lainnya yang perlu diperhatikan adalah keseimbangan antara perspektif keuangan dan non keuangan. Dimana tujuan keuangan sering kali menyebabkan arah yang berbeda dengan prosesnya.

Lebih jauh lagi, pemahaman keseimbangan dalam BSC (*balanced scorecard*) juga tercermin dengan selarasnya kartu nilai personal staf dengan kartu nilai organisasi sehingga setiap personal yang ada didalam organisasi tersebut bertanggung jawab untuk memajukan organisasi.

d. Terukur

Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis di perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif nonkeuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan (Asep 2017: h. 13).

3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Adapun peran BSC sebagai sistem manajemen strategi dalam organisasi dan perusahaan dijelaskan Mulyadi (2001) sebagai berikut:

- a. Memudahkan penerjemahan visi dan misi kedalam perencanaan strategis yang komprehensif dan koheren.
- b. Menjadi *working* model untuk mengomunikasikan strategi organisasi sehingga memudahkan penerjemahan strategi kedalam perencanaan strategis.
- c. Memperjelas umpan balik tentang pelaksanaan perencanaan strategis sehingga memudahkan evaluasi terhadap rencana operasi dan perencanaan strategis (Asep 2017: h. 13).

Sedangkan manfaat selanjutnya menurut Robert S Kaplan dan David P Norton adalah:

1. BSC (*Balanced Scorecard*) mengintegrasikan strategi visi dan misi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang dan jangka pendek.
2. BSC (*Balanced Scorecard*) memungkinkan manajer untuk melihat bisnis dalam perspektif keuangan dan non-keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran)."
3. BSC memungkinkan manajer menilai apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja perusahaan di masa mendatang." (Ni Made Sri Ayuni A. O., 2020)

4. Komponen-Komponen Perspektif Balanced Scorecard

Terdapat empat komponen yang diukur dalam konsep *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penerapan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:"

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam BSC karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. 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 (Ni Made 2020: h. 15). Bahwa pada perspektif keuangan karyawan diorientasikan agar mampu untuk meningkatkan pendapatan perusahaan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan dengan bentuk menemukan inovasi produk, segmen pasar baru atau rekan bisnis baru (Abdul 2019: h. 60).

Perspektif keuangan pengukuran kinerjanya mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1. *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 berkembang. Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan koperasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan diberbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah (Soraya 2016: h. 26). Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan adalah menekankan pengukuran tingkat pertumbuhan revenue atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan (Ismail 2013: h. 254).

2. *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. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

3. *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali hanya bersifat pemeliharaan atau perbaikan sarana dan prasarana yang ada. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang

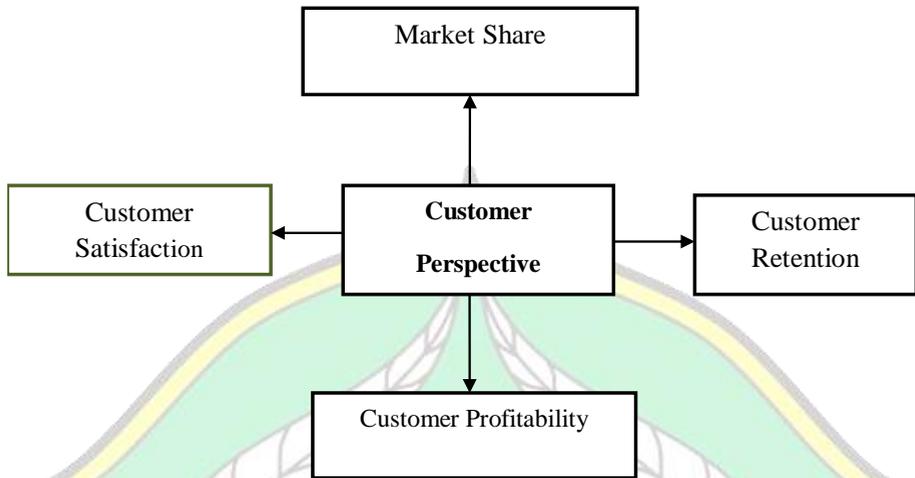
mampu dikembalikan dari investasi masa lalu (Ni Made 2020: h. 16).

b. Perspektif Pelanggan

Pada penelitian ini perspektif pelanggan adalah target dari penelitian kita, kita lebih difokuskan pada poin ini dalam menganalisis efektivitas kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard*. dan dalam aspek pelanggan *balanced scorecard*, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis didalam segmen sasaran.

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu (Siti 2020: h. 20). suatu produk atau jasa Aspek ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan dengan dengan ukuran utamanya adalah kepuasan pelanggan (Rangkuti 2013: h. 5). Oleh Kaplan dan Norton perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan.

Perspektif Pelanggan- Ukuran Utama



Sumber : Adi Purwanti dan Darsono Prawirenogoro⁷⁷

Dalam Balanced Scorecard terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

- 1) Kelompok Inti yang terdiri dari pangsa pasar yang mengukur seberapa besar porsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
 - a. Tingkat Perolehan para pelanggan baru yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru,
 - b. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama,

- c. Tingkat kepuasan pelanggan yang mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan,
- d. Serta Tingkat profitabilitas pelanggan yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

2) Kelompok Penunjang

- a) Atribut-atribut produk (fungsi, harga, dan mutu). Tolak ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.”
- b) Hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang termaksud sub kelompok ini, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.
- c) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya dimata para pelanggannya dan masyarakat konsumen (Ni Made 2021: h. 21).”

Kesimpulan bahwa pada perspektif pelanggan tujuan yang ingin dicapai dalam perspektif ini adalah pertumbuhan nasabah, kepuasan nasabah, dan akhirnya nasabah memiliki loyalitas pada perusahaan tertentu. Pelayanan pada nasabah dinyatakan melalui

penciptaan rasa aman dan nyaman dalam bertransaksi. Rasa aman dan nyaman dapat menumbuhkan sekaligus meningkatkan loyalitas nasabah. Begitu nasabah menikmati rasa aman dan nyaman agar nasabah tidak akan mau pindah ketempat lain.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business process perspective*)

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham (Siti 2020: h 25).

Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termaksud fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purma jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptan nilai yang unik bagi pelanggannya.

Proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa

dari menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja merupakan kapital organisasi. Intinya adalah efektivitas dan efisiensi. Alat ukurnya adalah produktivitas mesin, produktivitas tenaga kerja manusia, produktivitas kapital, dan efisiensi biaya (Ari 2013: h. 345).

Secara umum, Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa setiap bisnis mempunyai rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari :

1. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, pelanggan baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

Inovasi dapat diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut (Ismail 2013: h. 258) :

- a. Banyaknya produk baru yang dihasilkan

- b. Besarnya penjualan produk baru
- c. Lamanya waktu pengembangan dan menjual produk baru jika dibandingkan pesaing.
- d. Besarnya biaya produk-produk baru.
- e. Frekuensi selama proses pengembangan produk baru.

2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai didalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai beriku (Ismail 2013; h. 258-259) :

- a. Tingkat kerusakan produk pra-penjualan
- b. Banyaknya bahan baku yang terbang sia-sia
- c. Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan
- d. Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi
- e. Penyimpangan biaya produksi dari anggaran sebenarnya.

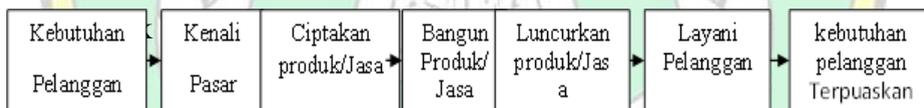
3. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran. Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelnggan yang sedang

berkembang atau yang masih bersembunyi. Pada operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan penting. Tetapi rantai nilai generik dalam gambar 2.2 dibawah ini menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan bukanlah yang paling penting menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan (Ismail 2013: h. 258-259).

Perspektif Proses Bisnis Internal- Model Rantai Nilai



d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hal yang mendasari diperlukannya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah selalu berubahnya target-target yang ditetapkan oleh perusahaan. Perubahan-perubahan target tersebut tidak lepas dari kondisi dunia bisnis pada era globalisasi yang cenderung sangat dinamis. Oleh karena itu, dengan upaya pembelajaran dan pertumbuhan terus- menerus yang dilakukan oleh perusahaan, perusahaan bisa secara terus-menerus menyelaraskan target-targetnya dengan kedinamisan dari pergerakan dunia bisnis (Dian 2013: h. 15).

Perspektif ini menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Penting bagi suatu badan usaha saat melakukan investasi tidak hanya pada peralatan untuk menghasilkan produk atau jasa, tetapi juga melakukan investasi pada infrastruktur, yaitu : sumber daya manusia, sistem dan prosedur kerja organisasi yang berperan menjaga kelangsungan pertumbuhan perusahaan untuk waktu yang lebih lama (Dr. HM. Noer Soetjipto, 2018)

Menurut Kaplan dan Norton proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* sebagai berikut:

1. *People*

Produktivitas berasal dari setiap individu dengan membuat setiap orang sebagai bagian dari tiap langkah yang diambil perusahaan dan mengizinkan setiap orang berpendapat dan berperan dalam keberhasilan suatu perusahaan, maka produktivitas yang diperoleh akan berlipat ganda.

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu:

a) Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan

menjadi hal yang sangat penting khususnya bagi perusahaan jasa.

b) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Karyawan merupakan salah satu bentuk modal intelektual khusus bagi perusahaan dan merupakan non aktiva keuangan yang bernilai bagi perusahaan. Retensi karyawan dapat diukur berdasarkan presentase *turn over* karyawan setiap tahunnya (Yasmine Husna Arsyifa, 2019). Dimana kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.

c) Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja. Ratio keluaran persatuan masukan dimana keluaran dapat berupa pendapatan, volume, laba, kas, dan jumlah karyawan yang dipkerjakan.

1. System

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi

yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

2. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.

2.2.3. **Bank Syariah**

1. **Pengertian Bank Syariah**

Bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima simpanan giro, tabungan, dan deposito. Kemudian bank juga dikenal sebagai tempat untuk meminjam uang (kredit) bagi masyarakat yang membutuhkannya. Disamping itu perbankan syariah mengalami pertumbuhan yang menjadi perhatian dunia dalam beberapa dekade terakhir. Perbankan syariah hadir sebagai suatu bentuk dimensi ideologis baru yang menggabungkan nilai-nilai keIslaman dengan keuangan pada praktik didunia kerja. (Sukoco 2017)

Bank secara sederhana dapat diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adalah menghimpun dana dari

masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut kepada masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya. Selanjutnya jika ditinjau dari asal mula terjadinya bank, maka pengertian bank adalah meja atau tempat untuk menukarkan uang. Kemudian pengertian bank menurut Undang-Undang RI No. 10 tahun 1998 tanggal 10 November 1998 tentang perbankan yang dimaksud dengan bank adalah “badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/bentuk –bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.”

Dari uraian diatas, dapat dijelaskan secara lebih luas lagi bahwa bank merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang keuangan, artinya aktivitas perbankan selalu berkaitan dalam bidang keuangan. Jadi dapat disimpulkan bahwa usaha perbankan meliputi tiga kegiatan utama, yaitu Menghimpun dana, Menyalurkan dana, serta Memberikan jasa bank lainnya (Muchtar 2016: h. 54).

Sistem perbankan di Indonesia terdapat dua macam sistem operasional perbankan, yaitu Bank Konvensional dan Bank Syariah. Sesuai UU No. 21 tahun 2008 tentang perbankan syariah, Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, atau prinsip hukum Islam yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan

(masalah), universalisme (alamiyah), serta tidak mengandung unsur *gharar*, *maysir*, *riba*, *zalim* dan obyek yang haram. Selain itu, UU perbankan syariah juga mengamanahkan bank syariah untuk menjalankan fungsi sosial dengan menjalankan fungsi seperti lembaga baitul Mal, yaitu menerima dana yang berasal dari zakat, infak, sedekah, hibah, atau dana sosial lainnya dan menyalurkannya kepada pengelola wakaf (*nazhir*) sesuai kehendak pemberi wakaf (*wakif*). Dengan lahirnya beberapa UU tersebut semakin mengokohkan eksistensi perbankan syariah di Indonesia dalam memacu pertumbuhan dan perkembangan institusi keuangan yang berlandaskan pada nilai-nilai Islam (Kalsum 2018: hlm. 52).

Berbicara tentang definisi bank syariah, ada beberapa pakar yang menjelaskan definisi dari bank syariah sebagai berikut:

- a. Pengertian Bank Syariah menurut Sudarsono, Bank Syariah adalah lembaga keuangan negara yang memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya. Didalam lalu lintas pembayaran dan juga peredaran uang yang beroperasi dengan menggunakan prinsip-prinsip syariah atau Islam.
- b. Menurut Perwataatmadja, pengertian Bank Syariah adalah bank yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syariah (Islam) dan tata caranya didasarkan pada ketentuan-ketentuan Al-quran dan hadist.

- c. Siamat Dahlam mengemukakan pengertian Bank Syariah, Bank Syariah merupakan bank yang menjalankan usahanya. Berdasar prinsip-prinsip syariah yang didasarkan pada Al-quran dan hadist.
- d. Pengertian Bank Syariah menurut Schaik, Bank Syariah adalah suatu bentuk dari bank modern yang didasarkan pada hukum Islam, yang dikembangkan pada abad pertengahan Islam dengan menggunakan konsep bagi resiko sebagai sistem utama dan meniadakan sistem keuangan yang didasarkan pada kepastian dan keuntungan yang telah ditentukan sebelumnya.”

2. Landasan Hukum Bank Syariah

a. Undang-Undang dan Peraturan Bank Indonesia

Dasar hukum utama bagi operasional perbankan syariah pada saat ini adalah UU Perbankan, UU Perbankan Syariah, Peraturan-Peraturan Bank Indonesia (PBI) tentang Perbankan Syariah, antara lain PBI No. 11/3/ PBI/ 2009 tentang Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah serta Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) yang terkait, yaitu masing-masing No. 11/34/DPbS tanggal 7 april 2009 perihal Bank Umum Syariah dan No. 11/34/DPbS tanggal 23 Desember 2009 perihal Bank Perkreditan Rakyat Syariah.

b. Fatwa Dewan Syariah Nasional

Perkataan fatwa berasal dari bahasa Arab *al-fatwa*, *walfutya* jamaknya *fatawa* yang telah diadopsi dan membumi dalam kehidupan masyarakat Indonesia. Kamus *Istilah Keuangan dan Perbankan Syariah* mendefinisikan fatwa sebagai penjelasan tentang hukum Islam yang diberikan oleh seorang *faqih* atau lembaga fatwa kepada umat, yang muncul karena adanya pertanyaan maupun tidak. Secara sederhana, fatwa menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah jawab (keputusan, pendapat) yang diberikan oleh mufti tentang suatu masalah

c. Ketentuan Peraturan Perundang-undangan Konvensional lainnya

Dalam praktik perbankan syariah, apabila mengenai suatu tindakan tidak ditemukan pengaturannya dalam UU Perbankan Syariah, Peraturan Bank Indonesia, dan Fatwa Dewan Syariah, maka diberlakukan dan dipedomani ketentuan-ketentuan konvensional.

