

## BAB I. PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Suatu perusahaan maupun organisasi pasti akan selalu menghadapi masalah atau tantangan yang sangat mendasar yaitu bagaimana mereka bisa bertahan (*to survive*) pada masa kini sekaligus mampu beradaptasi untuk menghadapi persaingan (*competition*) di masa yang akan datang. Hal ini yang membuat perusahaan maupun organisasi harus beroperasi dengan fungsi yang dinamis, berorientasi pada kepuasan pelanggan (*service oriented*), mempunyai produk yang inovatif (*innovation*), serta efisien dalam biaya (*cost efficiency*). Sehingga diharapkan perusahaan akan lebih siap menghadapi perubahan dan bisa unggul dalam setiap persaingan yang dihadapi maupun yang akan dihadapi perusahaan tersebut.

Seperti diketahui bersama bahwa perusahaan maupun organisasi dalam berbagai bidang sedang dalam tahap transisi dari era persaingan industri (*industrial*) ke era persaingan informasi (*information*). Pada lingkungan yang terus berubah, manajemen perusahaan perlu mendisain, membangun, mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik dan sistem penyusunan program serta memotivasi seluruh personel perusahaan untuk dapat bersama-sama membangun perusahaan mereka.

Perkembangan perbankan syariah juga didorong oleh keinginan umat muslim untuk beraktivitas ekonomi dan keuangan sehari-hari sesuai dengan tuntunan syariah yang dikenal dengan konsep muamalah, serta sebagai bentuk jalan

keluar bagi siklus krisis periodik yang dipicu oleh perilaku buruk dalam berekonomi yang abai terhadap etika, agama, dan nilai-nilai moral, yang tidak hanya ada dalam ajaran Islam tetapi juga secara substansi muncul pada ajaran agama-agama lainnya (Roadmap Perbankan syariah 2015-2019).

Potensi Sektor Jasa Keuangan Syariah Indonesia termasuk sangat besar bagi pertumbuhan SJK syariah, terlebih lagi dominasi jumlah penduduk muslim sebanyak 88,1% dari penduduk Indonesia.

Secara global, 12,7% muslim dunia ada di Indonesia dan merupakan negara dengan populasi muslim terbesar di dunia. Di antara negara-negara berpenduduk mayoritas muslim, berdasarkan Islamic Finance Index, Indonesia termasuk dalam sepuluh besar negara yang dianggap memiliki lingkungan yang mendukung bagi pengembangan sektor jasa keuangan syariah (MPSJKI 2015-2019).

Sejalan dengan kemajuan perbankan saat ini memaksa Bank Umum Syariah (BUS) harus mampu bersaing dengan bank konvensional yang lebih dulu berkembang di Indonesia. Persaingan ini mengharuskan inovasi manajemen yang baik untuk bertahan dalam industri perbankan. Salah satu faktor yang terpenting adalah kinerja perusahaan.

Senada dengan harapan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menyatakan harapannya agar industri perbankan syariah membukukan kinerja yang lebih baik pada tahun 2017 dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini tecermin dari harapan membaiknya rasio pembiayaan bermasalah atau *non-performing financing* (NPF) perbankan syariah. Data OJK menunjukkan, per Desember 2016, rasio kredit bermasalah atau *non-performing funding* (NPF) perbankan berada pada level yang

terjaga, yakni 4,15% gross dan 2,06% net mengalami perbaikan apabila dibandingkan dengan posisi Desember 2015 masing-masing sebesar 4,34% dan 2,77% (Dokumen OJK: Laporan Perkembangan Perbankan dan Keuangan Syariah 2016).

Dengan semakin lengkapnya produk dan fasilitas bank syariah, bank syariah pun semakin percaya diri untuk bersaing dengan bank konvensional. Kepercayaan diri tersebut muncul karena keyakinan bahwa produk dan jasa bank syariah sama bagusnya, sama lengkapnya, dan sama modernnya dengan bank konvensional.

Setelah hadir lebih dari dua dasawarsa di Indonesia, ternyata bank syariah hanya mampu meraih pasar perbankan sebesar 4,57% per Mei 2015. Itu pun sudah menurun dari 4,89% pada Desember 2014.

Adapun permasalahan utama dari perbankan syariah adalah sebagai berikut:

1. Dukungan Tidak Sepenuh Hati

Sebagaimana kita ketahui bahwa hampir semua bank syariah di Indonesia adalah milik bank konvensional, baik dengan status anak usaha maupun unit usaha. Ada kesan bank induk tidak sepenuhnya mendukung kemajuan bank syariah. Bank syariah dibuat seolah hanya untuk memenuhi ceruk pasar yang tidak tergarap, tapi tidak benar-benar dimaksimalkan.

Contohnya saja beberapa bank syariah kesulitan mendapatkan tambahan modal yang cukup dari bank induk, sehingga kesulitan melakukan pengembangan seperti membuka kantor cabang, mengembangkan infrastruktur, dan pengembangan segmen layanan.

## 2. Jangkauan yang Belum Seluas Bank Konvensional

Jangkauan bank syariah saat ini belum seluas bank konvensional yang bahkan bisa memiliki kantor layanan di tiap kecamatan. Kemudahan akses kantor layanan menjadi salah satu alasan nasabah bertahan dengan bank konvensional.

## 3. Produk Dianggap Tidak Lengkap

Bagi sebagian orang produk bank syariah dianggap masih belum selengkap produk bank konvensional. Contohnya: tidak semua bank syariah memiliki produk valuta asing atau produk yang menyerupai 'kartu kredit', padahal dua produk tersebut sangat lumrah di bank konvensional.

## 4. Jumlah dan Kualitas Sumber Daya Manusia

Jumlah dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang belum memadai serta teknologi informasi kurang mendukung pengembangan produk serta layanan. Kualitas SDM dan teknologi informasi perbankan syariah secara umum masih di bawah kualitas yang dimiliki perbankan konvensional

## 5. Skeptisme Sebagian Umat Islam

Terdapat kebingungan di dalam umat Islam Indonesia sendiri dalam menyikapi perbankan syariah. Sebagian berpendapat bahwa perbankan syariah belum sepenuhnya syariah karena ada aspek-aspek syar'i yang belum terpenuhi. Sebagian lagi bahkan sampai pada kesimpulan bahwa bank syariah sama haramnya dengan bank konvensional karena tidak memenuhi kaedah hukum Islam.

Hal di atas perlu menjadi perhatian segenap pemangku kepentingan perbankan syariah. Kondisi ini mengharuskan perbankan syariah untuk menciptakan pemikiran-pemikiran baru pada suatu sistem yang dapat mengimbangi lajunya kemajuan dunia itu sendiri, baik berupa informasi maupun sistem manajerial. Hal ini terlihat dari bermunculan nya ide-ide manajerial baru seperti, *Balanced Scorecard*, *Six sigma*, *Malcom baldridge* dan *Total Quality Management*.

Ukuran finansial selalu menjadi perhatian terbesar bagi perusahaan dalam menilai keberhasilan kinerjanya daripada ukuran-ukuran lainnya. Namun pengukuran hanya dari sisi finansial masih memberikan pandangan yang terbatas terhadap apa yang akan terjadi dimasa mendatang pada perusahaan. Satu triwulan yang baik dengan tercapainya target finansial, enam bulan yang luar biasa, atau bahkan satu tahun yang sangat menjanjikan tetap tidak bisa dijadikan indikasi terhadap apa yang akan terjadi di kemudian hari. Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan. Bank-bank yang berkinerja baik secara finansial belum tentu menjadi bank-bank terbaik ketika indikator *intangibile* lainnya dipertimbangkan. Jadi untuk mengidentifikasi bank-bank dengan kinerja terbaik di industri ini dan untuk memberikan informasi tambahan mengenai kinerja kepada semua pemangku kepentingan, bank-bank harus menerapkan BSC sebagai alat pengukuran kinerja strategis yang komprehensif, akurat, dapat diandalkan. Langkah-langkah umum yang relevan untuk bank-bank di bawah BSC harus diidentifikasi untuk memastikan keseragaman di antara semua bank untuk evaluasi kinerja (Gupta, 2016:143).

Hal yang perlu diantisipasi adalah perusahaan masih memfokuskan pada tolak ukur keuangan jangka pendek untuk menilai kinerjanya, sebaiknya dengan profitabilitas yang baik, Perusahaan harus memperhatikan aspek non keuangan yang tidak terlihat langsung dalam laporan keuangan, akan tetapi berpengaruh penting terhadap faktor kinerja keuangan yaitu pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi faktor pemicu kinerja keuangan dalam *Balanced Scorecard*, dapat membantu perusahaan dalam mengukur ukuran non keuangan perusahaan (Ramadhani, 2016:152).

Saat ini penggunaan *Balanced Scorecard* atau yang dikenal juga sebagai BSC didunia ini telah diimplementasikan di lebih dari 50% perusahaan yang masuk dalam Fortune 1000, dan belum termasuk perusahaan-perusahaan diluar kategori lainnya, sehingga *Balanced Scorecard* diakui juga sebagai satu dari 75 ide bisnis paling berpengaruh diabad ke-20, yang telah digunakan oleh perusahaan publik, swasta dan nirlaba saat ini. Sekitar setengah dari perusahaan besar di AS, Eropa dan Asia menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. Angka yang sedikit berbeda dari survey Grup Gartner yang menyatakan bahwa lebih dari 50% perusahaan besar AS telah mengadopsi BSC pada akhir tahun 2000. Sebuah studi oleh Bain & Co menemukan bahwa sekitar 44% organisasi di Amerika Utara menggunakan *Balanced Scorecard* dan sebuah studi di Jerman, Swiss, dan Austria menemukan bahwa 26% perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Penggunaan pendekatan *Balanced Scorecard* terluas dapat ditemukan di AS, Inggris, Eropa Utara dan Jepang. Dari informasi di atas dapat diketahui bahwa metode ini telah menjadi alat yang sangat terkenal dan efektif dalam menyelesaikan berbagai

permasalahan yang sedang dihadapi berbagai organisasi tersebut. Sejak dekade terakhir, manajemen kinerja telah menjadi persyaratan legislatif untuk sektor swasta dan publik. Perusahaan mencari alat yang bisa mengukur kinerja secara efektif. Sayangnya, banyak sistem manajemen kurang di *support* dalam hal pelaksanaannya, khususnya untuk masalah lingkungan dan sosial. Membandingkan BSC dengan sistem manajemen kinerja lainnya memberikan hasil bahwa BSC memiliki kemampuan yang lebih baik dibandingkan sistem lain untuk menyajikan dimensi kinerja yang berbeda. BSC telah menjadi alat pengukuran kinerja yang sangat dihormati, yang dapat mengukur berbagai aspek di perusahaan (Salem, 2012:8).

Suatu perusahaan maupun organisasi sebenarnya memiliki strategi di bidangnya masing-masing, namun BSC adalah alat yang dapat mengimplementasikan strategi tadi kedalam kehidupan sehari-hari perusahaan / organisasi tersebut. Selain itu dengan menggunakan metode BSC, membuat perusahaan memiliki tujuan atau target yang jelas dan panduan bagi setiap karyawan baik di level manajemen maupun staf untuk memberikan kontribusi yang berarti bagi tercapainya visi-misi perusahaan. Bank mempertimbangkan sembilan faktor kinerja untuk menilai kinerja mereka secara keseluruhan. Faktor-faktornya adalah 'Indikator Pasar', 'Manajemen Sumber Daya Manusia', 'Efektivitas Proses Internal', 'Implementasi Strategi Pemasaran', 'Kemampuan Beradaptasi terhadap Perubahan', 'Persepsi Pelanggan', 'Efisiensi Manajemen', 'Kapasitas Produktif', dan 'Gambaran Sosial' (Akter, 2015:32).

Meskipun penggunaan dan manfaat sudah sangat luas, BSC memiliki keterbatasan baik dalam konsep maupun dalam praktik. Buktinya adalah sejumlah besar organisasi yang menerapkan BSC gagal mencapai tujuan yang mereka maksud atau menghadapi masalah serius selama implementasi. Keterbatasan utamanya yaitu konsep BSC yang sering kali tidak memiliki hubungan yang jelas dengan kinerja organisasi, tujuan dan definisi tindakan mengecualikan pemangku kepentingan utama, tidak memiliki definisi faktor keberhasilan utama yang diperlukan untuk mengidentifikasi IKU, dan keempat kategori tersebut membatasi pandangan organisasi. Dalam praktiknya, BSC memfokuskan sumber daya untuk mencapai tujuannya yang mengarah pada kurangnya potensi organisasi di luar target BSC; menghambat inovasi antar organisasi; melihat sebuah organisasi memiliki struktur hirarkis, tanggung jawab pekerjaan yang digambarkan dengan jelas dan hubungan linier sebab-akibat; dan mempromosikan inovasi tertutup. Keterbatasan ini menghambat keefektifan BSC dan berkontribusi pada beberapa organisasi yang ingin segera meninggalkan BSC untuk mendapatkan alternatif yang lebih baik (Awadallah, 2015:98).

Kemungkinan ini terjadi dikarenakan karyawan belum sepenuhnya mendukung dalam beberapa proses sistem manajemen kinerja ini. Masih diperlukannya kesadaran, kedisiplinan, dan keterlibatan dalam setiap prosesnya. Kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap karyawan didalam perusahaan bukan hanya tugas satu departemen. Maka para individu hendaknya didorong untuk menilai kinerja mereka sendiri dan menjadi pelaku perubahan yang aktif dalam meningkatkan hasil mereka sendiri. Sehingga sistem manajemen

kinerja ini diperlakukan sebagai suatu proses manajemen yang normal, bukan suatu tugas administratif yang dipaksakan.

Perlu diciptakan budaya dengan kejujuran dan komunikasi dua arah. Para karyawan hendaknya lebih terbuka dan jujur tentang apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka, tentang yang mereka lakukan, apa yang mereka inginkan, apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana harapan mereka, serta sebaliknya manajer juga dengan jujur menyatakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan tidak disukai, tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja, visi yang diberikan kepada mereka, persepsi dan pertimbangan tentang hambatan terhadap keberhasilan dan sasaran maka akan memperluas kesepahaman bersama dan untuk mengetahui kebenaran secara luas dan akan memberikan manfaat yang besar bagi proses penilaian (Hadayati, 2014:8)

Dalam hal karir, kompensasi, benefit atau hal lainnya perusahaan biasanya memberikan perhatian terbesar kepada departemen utama (*Core Function*) atau yang dapat disebut juga dengan departemen bisnis, sedangkan departemen pendukung (*Support Function*) biasanya sebaliknya atau kurang mendapatkan perhatian. Metode BSC tidak mengenal perbedaan ini, maka baik *Core Function* maupun *Support Function* sama-sama dinilai dan diberikan target yang sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian data dari kinerja (*performance*) dari karyawan tersebut akan tersimpan dengan baik, sehingga tidak selalu departemen utama yang selalu mendapatkan prioritas, karena bisa saja karyawan pada fungsi tersebut yang tidak tercapai targetnya. Sementara karyawan

pada fungsi pendukung bekerja dengan baik dan mencapai targetnya. Dengan demikian BSC dapat memfasilitasi sehingga tidak terjadi diskriminasi antar fungsi utama dengan fungsi pendukung dalam perusahaan.

Dalam penelitian Kaplan dan Norton menemukan bahwa 54% perusahaan dalam penelitian menggunakan proses formal manajemen pelaksanaan strategi. 70% dari perusahaan-perusahaan ini telah memperoleh kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kelompok perusahaan sejenis. Menggunakan sistem formal untuk menjalankan strategi membuat probabilitas sukses, dua atau tiga kali lebih tinggi. Dibandingkan dengan waktu tidak ada sistem dan itu karena keterkaitan antara strategi organisasi dengan program operasional. Pada tahun 2008 Kaplan dan Norton menerbitkan hasil penelitian mereka di HBR. Pada artikel ini mereka mengidentifikasi sistem manajemen yang menyebabkan integrasi alat kompilasi strategi dan manajemen operasi seperti pernyataan misi, visi, metodologi penyusunan strategi, penganggaran yang dinamis dan alokasi sumber daya, metodologi mutu dan perbaikan proses, organisasi pembelajaran dan alat analisis statistik dan ekonomi (Poureisa, 2013:977).

Upaya untuk memperbaiki konsep *Balanced Scorecard* sebagai peningkatan manajemen kinerja PT. Bank XYZ Syariah harus dilakukan agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Alasan dijadikannya PT. Bank XYZ Syariah sebagai obyek penelitian ini karena PT. Bank XYZ Syariah memiliki beberapa masalah utama yaitu, kurang baiknya koordinasi dan komunikasi antara kantor pusat dan cabang, kurangnya inovasi pada produk yang ada, kurangnya motivasi pada setiap pegawai untuk membuat Bank XYZ Syariah menjadi lebih baik dan

juga kurangnya kualitas dari SDM syariah itu sendiri yang menyebabkan terhambat proses bisnis bank berjalan dengan baik. Hal tersebut yang menjadi sebab perlunya dilakukan review dan perencanaan strategi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu dan kajian teoritis maka judul penelitian ini adalah ANALISA RANCANGAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGUKURAN PERSPEKTIF KINERJA PADA PT. BANK XYZ SYARIAH

#### 1.2. Identifikasi Masalah

- a. Penerapan BSC di PT. Bank XYZ Syariah belum optimal dikarenakan kurangnya koordinasi dan komunikasi antara kantor pusat dan cabang sehingga membuat perbedaan pandangan dalam pencapaian target perusahaan yang sesuai dengan Rencana Bisnis Bank (RBB)
- b. PT. Bank XYZ Syariah kurang berupaya dalam membuat inovasi produk yang baru sehingga mampu bersaing oleh produk perbankan lainnya selama ini sehingga perlu strategi yang dapat diterapkan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.
- c. PT. Bank XYZ Syariah adalah anak perusahaan dari Bank Pembangunan Daerah XXX, dimana perusahaan juga banyak menangani karyawan PNS. Dengan mudahnya perusahaan dapat menyalurkan pembiayaan ke karyawan PNS, dengan prasyarat karyawan tersebut memiliki jaminan SK. hal ini dikhawatirkan akan membuat pegawai Bank XYZ Syariah menjadi kurang memiliki

motivasi lagi untuk menyalurkan pembiayaan kepada nasabah non-PNS, sehingga dibuatkan indikator-indikator (IKU) apa saja yang dibutuhkan untuk dapat memotivasi para karyawan dalam menyalurkan pembiayaan kepada nasabah non-PNS.

- d. Dengan banyaknya ditemukan masalah karena kurang baiknya kualitas SDM yang ada di PT. Bank XYZ Syariah. Ini menjadi masalah tersendiri terkait kualitas kualifikasi dalam melakukan rekrutmen pegawai yang dilakukan oleh perusahaan. Sehingga dibutuhkan Strategi inisiatif yang telah disesuaikan dengan sasaran strategik yang ada agar dapat memperoleh SDM yang baik dan berkualitas.

### 1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan kajian teoritis maka rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* (BSC) di PT. Bank XYZ Syariah pada periode 2016.
2. Bagaimana merancang peta strategi (*strategy map*) dari sasaran-sasaran strategik *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.
3. Apa yang menjadi indikator kinerja utama (*Key Performance Indicator*) dari sasaran-sasaran strategik *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.
4. Apa yang menjadi strategi inisiatif (*Initiative Strategy*) dari sasaran-sasaran strategik *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.

## 1.4. Tujuan & Manfaat Penelitian

### 1.4.1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa rancangan *Balanced Scorecard* (BSC) untuk:

1. Mengetahui penyusunan *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.
2. Mengetahui peta strategi (*strategy map*) yang menggambarkan keterkaitan antara sasaran strategik dari ke empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.
3. Mengetahui indikator kinerja utama (*key performance indicator*) dari masing-masing sasaran strategik dari ke empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.
4. Mengetahui strategi inisiatif (*initiative strategy*) dari masing-masing sasaran strategik dari ke empat perspektif *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. Bank XYZ Syariah.

### 1.4.2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian dapat dipergunakan untuk:

- a. Bagi PT. Bank XYZ Syariah dimana hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk melakukan penyesuaian ataupun perbaikan dalam pelaksanaan *Balanced Scorecard* (BSC) dalam perusahaan.

- b. Bagi Perbankan syariah, merupakan tambahan kekayaan penelitian studi kasus untuk dapat dipergunakan dan dikembangkan lebih lanjut.
- c. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi dalam meneliti dan mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang khusus pada *Balanced Scorecard*.

#### 1.5. Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan:

1. Penelitian ini hanya dilakukan di PT. Bank XYZ Syariah.
2. Periode penelitian pada Januari 2016 - Desember 2016.
3. Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif.
4. Penelitian ini menggunakan metode analisa SWOT *Balanced Scorecard*.

