

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*
PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI
KANTOR CABANG JEMBER**

SKRIPSI

diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Syariah
Program Studi Perbankan Syariah



Disusun Oleh:

HANIFATUL LAILA
NIM: 083133036

Dosen Pembimbing

Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19730830 199903 1 002

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
JURUSAN PERBANKAN SYARIAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI JEMBER
Juli 2017**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA
PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER**

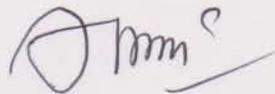
SKRIPSI

Diajukan Kepada Institut Agama Islam Negeri Jember
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Oleh

Hanifatul Laila
NIM: 083133036

Disetujui Pembimbing



Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19751216 200912 1 002

ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MENGUNAKAN *KONSEP BALANCED SCORECARD* PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER

SKRIPSI

Telah diuji dan diterima Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Jurusan Ekonomi Islam
Program Studi Perbankan Syariah

Pada:

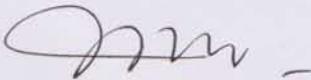
Hari : Kamis

Tanggal : 24 Agustus 2017

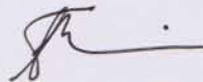
Tim Penguji :

Ketua

Sekretaris



Ahmadiono, M.E.I
NIP. 19760401 200312 1 005

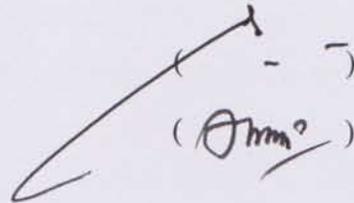


Toton Fanshurna, M. E.I
NIP : 19811224 201101 1 008

Anggota :

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE, MM

2. Dr. Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I



Menyetujui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Moch. Chotib, S.Ag., MM.
NIP. 19710727 200212 1 003

MOTTO

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۗ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : *"Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan". (QS. Al-Ahqaaf : 19)*

"sesungguhnya allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan allah melarang dari perbuatank keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran (QS. An Nahl : 90)

IAIN JEMBER

PERSEMBAHAN



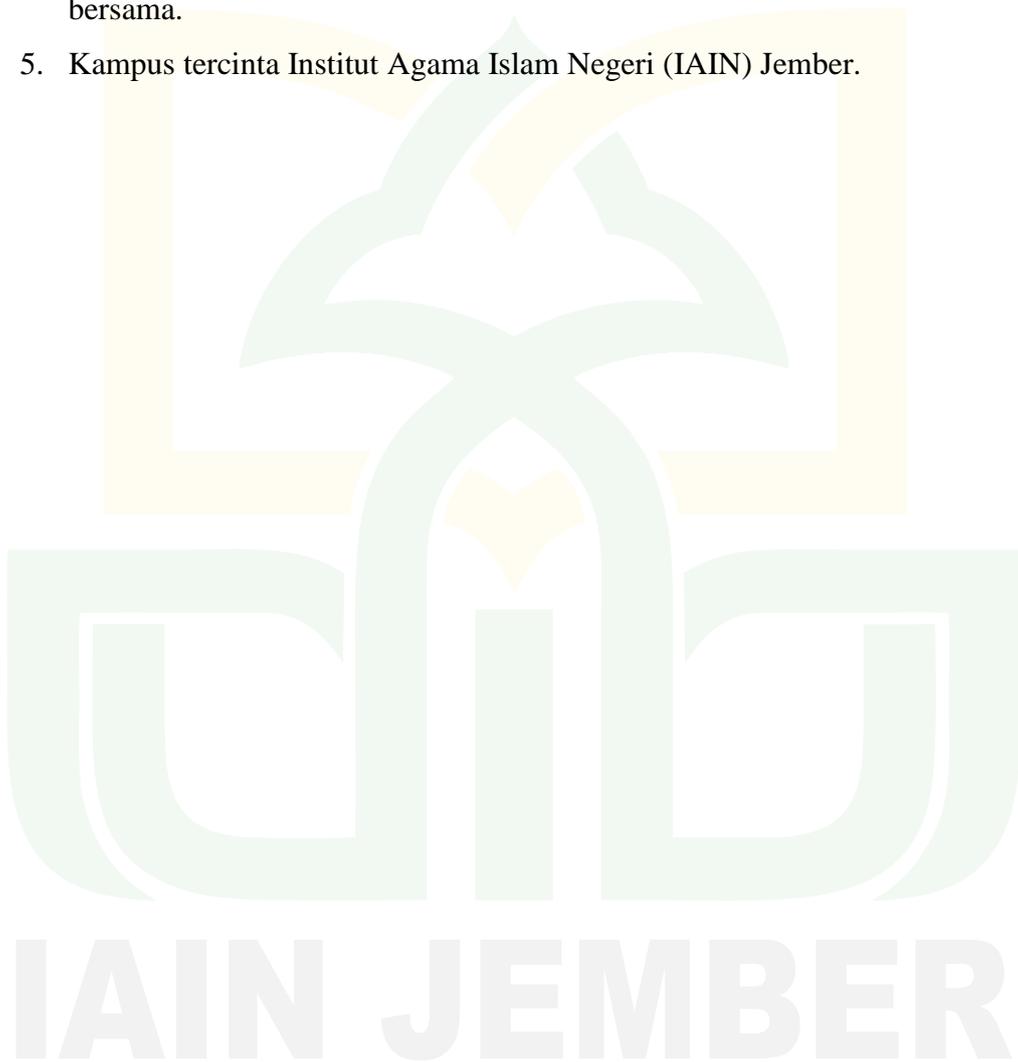
Puji syukur atas Rahmat yang telah dianugerahkan Allah SWT hingga satu tanggung jawab telah selesai. Sholawat serta salam selalu terlimpahkan kepada nabi Muhammad SAW. Sebuah karya baru saja terciptanya dengan sentuhan suka dan duka pengorbanan yang terbingkai dalam cinta dan kasih sayang dari kesetiaan hati yang paling dalam.

Kupersembahkan karya sederhana ini kepada:

1. Ibunda dan Ayahanda tercinta, sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terimakasih yang tiada terhingga kupersembahkan karya ini kepada Ibu dan Ayah yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang tidak mungkin dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang bertuliskan kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membuat Ibu dan Ayah bahagia, karena kusadar selama ini belum bisa berbuat lebih. Untuk Ibu dan Ayah yang membuatku selalu termotivasi dan selalu menyirami kasih sayang, selalu mendoakanku, selalu menasehatiku menjadi lebih baik. Terimakasih Ibu dan Ayah. Semoga kesehatan selalu menyertaimu dan dalam lindungan Allah SWT Aamiin.
2. Untuk kakakku Mas Roni Riza Faisol, tiada yang paling mengharukan saat kumpul bersama kamu mas, walaupun sering terjadi kesalahpahaman, bertengkar tetapi hal itu selalu menjadi warna yang tak akan bisa tergantikan. Terimakasih sudah menjadi inspirasi yang baik selama ini, terimakasih sudah menjadi panutan, semoga kesuksesan selalu menyertai dan bersama-sama melaksanakan visi misi kita untuk selalu membahagiakan kedua orang tua kita mas.
3. Untuk sahabat-sahabatku Siti Noer Fariza, Alfi, Wiwic Noer Cahyanti, Laili Fazariah, Yunita Rizqi Utami, Azkiatul Amila, Indri Awi Arista, Shahnaz Aisyah Arifiah, Fita Kurniasih, Villa Nikmatul Azizah, Eka Wahyuni, terimakasih selama ini sudah menemani nongkrong bareng, ngetrip, dan

melepas penat hiruk pikuk kehidupan kampus. Walaupun beda jurusan beda daerah tetapi kita selalu mensupport satu sama lain untuk menjadi orang sukses.

4. Untuk sahabat-sahabatku satu angkatan di IAIN Jember khususnya kelas J1, terimakasih canda tawa yang telah kalian berikan, support satu sama lain, serta nasehat dan pengalaman-pengalaman yang tak mungkin terlupakan selama bersama.
5. Kampus tercinta Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember.



KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamualaikum Wr. Wb

Alhamdulillah puji syukur kehadirat Allah SWT, karena dengan ridlo dan ma'unah-Nya akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan sesuai dengan harapan.

Sholawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada utusan-Nya yang tercinta dan terkasih junjungan kita Nabi Muhammad SAW dan seluruh pengikutnya yang dengan jiwa sucinya penuh dengan pengorbanan dan keikhlasan telah membimbing dan menuntun umatnya ke jalan yang penuh dengan cahaya ilmu yang di ridloi oleh Allah SWT dan senantiasa istiqomah berjuang menegakkan islam dan kembali untuk melanjutkan kehidupan islam hingga akhir zaman.

Skripsi ini berjudul “**Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri KC jember**”. Merupakan salah satu persyaratan akademik untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Jember.

Penulis menyadari bahwa tanpa adanya dari beberapa pihak, akan sangat sulit bagi penulis untuk menyusun skripsi ini, untuk itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih atas seluruh dukungan dan doa kepada seluruh pihak yang terlibat dalam kelancaran penulisan skripsi ini. Secara khusus

penulis dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Babun Suharto, SE., MM selaku Rektor IAIN Jember.
2. Bapak Moch Chotib, MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) IAIN Jember.
3. Ibu Nurul Setianingrum, SE., MM selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah IAIN Jember.
4. Bapak Abdul Rokhim, M.EI selaku dosen pembimbing, terimakasih untuk kesabaran, keikhlasan serta waktu yang diberikan untuk saya, ilmu yang sangat bermanfaat untuk saya, serta untuk bimbingannya selama penyelesaian skripsi ini.
5. Kepada tim penguji sidang yang telah memberikan bimbingan dan masukan kepada saya sehingga skripsi ini menjadi lebih baik.
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) yang telah memberikan ilmunya selama saya kuliah.
7. Bapak Edi Dwi Efendi selaku Branch Manager Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember yang telah banyak membantu dengan memberikan izin untuk lokasi penelitian skripsi ini.
8. Seluruh karyawan Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember yang telah membantu peneliti dalam mendapatkan informasi serta motivasi dan ilmunya kepada peneliti.

Penulis mengucapkan terimakasih banyak, semoga kebaikan semua pihak yang telah memberikan bantuan mendapat balasan pahala dari Allah SWT dan

menjadi amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua di dunia maupun diakhirat. Aamin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulis skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu keterbatasan kemampuan ilmu. Penulis mengharapkan saran dan kritik dari berbagai pihak sehingga dapat menjadikan karya ini menjadi lebih baik. Semoga karya ini dapat bermanfaat bagi siapapun yang membacanya sebagai sumber informasi untuk perbaikan kehidupan manusia. Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb

Jember, 3 Juni 2017
Penulis

Hanifatul Laila

IAIN JEMBER

ABSTRAK

Hanifatul Laila, 2017: Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri KC Jember

Berangkat dari keberhasilan berkembangnya Perbankan Syariah di negeri kita ini, yang dari tahun mulai awal berdirinya 1992 sampai sekarang Bank Syariah dirasakan mengalami kemajuan-kemajuan yang produktif, dalam hal pendapatan, jumlah nasabah dan luas wilayah secara signifikan. Hal ini ditandai dengan banyaknya bermunculan bank-bank syariah baru.

Dengan kemajuan-kemajuan tersebut maka dirasakan perlu adanya diadakan pengukuran- pengukuran terhadap kinerja bank syariah tersebut, agar nantinya dapat dipergunakan sebagai tolak ukur dan pembelajaran bagi usaha-usaha unit syariah yang lainnya. Dengan adanya fenomena tersebut maka peneliti berinisiatif untuk meneliti tentang kinerja salah satu bank syariah dengan teknik pengukuran yang telah banyak digunakan sebelumnya yaitu : *Balanced Scorecard*.

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: a) Bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam keempat perspektif Balanced Scorecard, b) Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja pada Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.

Tujuan penelitian ini adalah : a) Untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam keempat perspektif Balanced Scorecard, b) Untuk mengetahui tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja pada Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Mandiri (BSM) dengan menggunakan metode pendekatan kualitatif. Dilihat dari jenisnya, penelitian ini menggunakan jenis *fiels research* (penelitian lapangan), yang mana penelitian ini lebih menitikberatkan kepada hasil pengumpulan data dari informan yang telah ditentukan.

Hasil penelitian bahwa penilaian kinerja yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam menilai kinerja yaitu dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun dari tingkat produktivitasnya Bank Syariah Mandiri KC Jember memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dengan program kerjanya serta memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi dengan program kerjanya serta mengoptimalkan peran dan peningkatan komitmen untuk mengembangkan layanannya.

Kata Kunci: Penilaian, Kinerja, Balanced Scorecard.

DAFTAR ISI

JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	x
DAFTAR ISI	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	6
E. Definisi Istilah	7
F. Sistematika Pembahasan	10
BAB II KAJIAN KEPUSTAKAAN	
A. Kajian Terdahulu	11
B. Kajian Teori	18
1. Kinerja	18
a. Pengertian Kinerja	18
b. Tujuan Penilaian Kinerja	20

c. Proses Penilaian Kinerja	21
d. Pendekatan Penilaian Kinerja	22
a. Pengembangan Organisasi	25
b. Indikator Kinerja	31
2. Balanced Scorecard.....	32
a. Pengertian Balanced Scorecard	32
b. Keuangan Finance	33
c. Konsumen/ Customer	34
d. Proses	35
e. Pembelajaran dan Pertumbuhan	36

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	37
B. Lokasi Penelitian	38
C. Subyek Penelitian	38
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Analisis Data	40
F. Keabsahan Data	41
G. Tahap-Tahap Penelitian	42

BAB IV PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Obyek Penelitian	44
B. Penyajian Data dan Analisis	59
C. Pembahasan Temuan	71

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	77
B. Saran – Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	



BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan bisnis yang pesat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing pada kondisi apapun. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Di samping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta biaya efektif.¹

Dalam proses kerja sama dua orang atau lebih terdapat bermacam-macam perilaku individu di dalam organisasi. Manusia dalam organisasi berinteraksi, baik dengan sesama individu maupun dengan kelompok atau organisasinya. Hal inilah yang merupakan bagian dari teori perilaku organisasi. Berinteraksi ada perilaku positif yang mendukung organisasi. Sebaliknya, ada pula yang berperilaku negatif yang menghambat organisasi,

¹ Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014) 161

perilaku individual tersebut saling memengaruhi satu sama lain sehingga membentuk perilaku kelompok.

Perilaku individual bersama-sama perilaku kelompok membentuk perilaku organisasi. Sebagai contoh, dalam organisasi terdapat individual-individual yang penuh inisiatif, inovatif, kreatif, rajin, disiplin, dan berani mengambil risiko untuk mencapai tujuan individu dan organisasi secara efektif dan efisien. Sebaliknya, ada pula individu-individu yang secara pasif, apatis, menunggu intruksi, masa bodoh, malas, tidak disiplin, takut mengambil risiko. Bahkan ada pula individu-individu yang agresif menyerang dan menentang hasil diskusi kelompok, mengemukakan hal-hal yang relevan dengan masalah, dan merasa pintar sendiri. Dari contoh di atas, dapat disimpulkan bahwa perilaku individu dalam organisasi terbagi atas perilaku yang berorientasi pada tugas, pembinaan kelompok, dan diri sendiri. Ketiga perilaku tersebut merupakan hal yang wajar dalam organisasi. Dalam hal ini yang perlu mendapat perhatian adalah bagaimana mengembangkan perilaku yang berorientasi pada tugas dan pembinaan kelompok secara efektif dan efisien.²

Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang

² Prof. Dr. Husaini Usman, M. Pd.,M.T. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008), 143-146

mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak, dan harta-harta intelektual sumber daya manusia perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

Dalam rangka memenangkan persaingan dalam abad informasi diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan dari pada melakukan investasi pada pengelolaan aset fisik atau berwujud. Pengelolaan aset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk membangun *customer relationship* (hubungan pelanggan) dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan menyebabkan teknologi informasi.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *balanced scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka serta untuk mempengaruhi perubahan kultur dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Konsep *balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi

ke dalam sasaran-sasaran strategik. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan, sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.³

PT. Bank Syariah Mandiri merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang lembaga keuangan. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan atau lembaga keuangan, maka perusahaan dari tahun terakhir kinerja perusahaan mengalami penurunan. Penilaian kinerja perusahaan belum melakukan dengan metode *Balanced Scorecard*. Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja perusahaan dapat menerapkan *Balanced scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis dan juga menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal. Dan juga mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan, membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi

³ Sri Wahyuni, Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros (Universitas Hasanudin Makasar, Pres, 2011), 3

⁴ Sony Suwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI, 2002), 29.

serta membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward (pahala)*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.⁴

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti tertarik meneliti Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Jember.

B. FOKUS MASALAH

Adapun rumusan masalah yang akan menjadi fokus penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam keempat perspektif Balanced Scorecard?
2. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja pada Bank Syariah Mandiri KC Jember?

C. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan penelitian merupakan gambaran tentang arah yang akan dituju dalam melakukan penelitian. Tujuan penelitian harus mengacu kepada masalah-masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.⁵ Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam keempat perspektif Balanced Scorecard.
2. Untuk mengetahui tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja pada Bank Syariah Mandiri KC Jember.

⁵ Pedoman *Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: Stain Jember Press, 2013), 45.

D. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian berisi tentang kontribusi apa yang akan diberikan setelah selesai melakukan penelitian. Kegunaan dapat berupa kegunaan yang bersifat teoritis dan kegunaan praktis, seperti kegunaan bagi penulis, instansi dan masyarakat secara keseluruhan. Kegunaan penelitian harus realistis.⁶

Adapun manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan keilmuan serta informasi mengenai pengetahuan tentang lembaga keuangan syari'ah pada umumnya dan Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Syariah Mandiri.

2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan masukan dan pertimbangan bagi manajemen untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

3. Bagi Masyarakat Luas

Dapat menambah wawasan, serta pengetahuan masyarakat secara rinci terkait dengan produk dan lembaga keuangan syari'ah khususnya PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember sebagai bahan acuan dalam pengambilan keputusan berinvestasi.

⁶ Ibid, 45.

4. Bagi Akademisi IAIN Jember

Penelitian ini sebagai tambahan referensi bagi pihak IAIN Jember serta mahasiswa yang ingin mengembangkan wawasan tentang pengetahuan khususnya akuntansi manajemen mengenai pemahaman penerapan konsep *balanced scorecard* pada suatu perusahaan.

E. DEFINISI ISTILAH

Untuk mempermudah dan menghindari kesalahpahaman terhadap makna istilah dalam penelitian ini, maka akan dikemukakan secara singkat pengertian istilah yang terkandung dalam judul sebagai berikut :

1. Penilaian

Penilaian adalah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang diterapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Seperti orang yang berwenang melakukan penilaian adalah atasan langsung. Sumber evaluasi kinerja meliputi atasan langsung, calon pegawai atau pegawai yang bersangkutan, teman sejawat, bawahan, dan pihak luar (pelanggan). Tantangan terhadap evaluasi kinerja adalah menimbulkan permusuhan, memakan waktu, tenaga terampil, dan biaya.⁷

2. Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis

⁷ Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd.,M.T. Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan (Jakarta: PT Bumi Aksara,2008), 459.

suatu organisasi.⁸ Mengantisipasi terhadap pembukaan cabang baru, yaitu bank membuka cabang baru sehingga membutuhkan sejumlah tenaga kerja untuk mengisi berbagai pos-pos pekerjaan yang tersedia. Adanya pensiun normal karyawan memang karyawan sudah memasuki usia pensiun, sehingga harus dicari penggantinya dan permintaan berhenti sendiri maksudnya pegawai bank sengaja meminta berhenti dengan berbagai alasan seperti masalah lingkungan kerja, kesejahteraan, atau hal-hal lainnya.⁹

3. Organisasi

Organisasi adalah penentuan sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dapat menggunakan penghargaan sebagai salah satu faktor yang dapat digunakan sebagai pemicu perilaku dan kinerja para pegawai atau anggota organisasi. Penghargaan yang diberikan tidak selalu diwujudkan dalam bentuk pemberian gaji, bonus, insentif, atau hal lain yang bersifat materi, organisasi atau manajer dapat mewujudkan penghargaan dengan menciptakan iklim kerja yang nyaman, pujian, perencanaan karir yang jelas, promosi serta memberikan tugas-tugas yang menantang.¹⁰

4. Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat

⁸ Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), 3

⁹ Dr. Kasmir, S.E, M.M. *Manajemen Perbankan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), 163

¹⁰ Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M. *Sistem Informasi Manajemen* (yogyakarta: Center Of Academic Publishing Service, 2014), 176.

memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* (kinerja) bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan, melalui mekanisme perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional.

Balanced scorecard juga kerap dianalogikan sebagai “mobil” atau “pesawat terbang”, untuk menggambarkan bagaimana seorang “pengemudi atau pilot organisasi” perlu diberi data yang akurat, dan relevan dengan tujuan kendaraan atau pesawat organisasi. Di masa lalu, perhatian mengakibatkan perspektif keuangan, sebagai cara pandang yang biasa digunakan pemodal, kerap digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja manajemen dan mengabaikan kinerja aspek non keuangan lainnya. Dengan berbasis tolak ukur keuangan dalam pengukuran kinerjanya, manajemen secara otomatis menginstalasi sistemnya dengan basis tolak ukur, sehingga pengambilan keputusan organisasi dapat selaras dengan sistem pengukuran tersebut.¹¹ Dengan demikian maksud dari judul yang akan peneliti lakukan adalah untuk mengetahui penilaian kinerja berdasarkan penentu atau gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis dengan menggunakan *balanced scorecard*.

¹¹Sony Suwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI, 2002), 8.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

Adapun pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I : PENDAHULUAN

Meliputi latar belakang masalah, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi istilah dan sistematika pembahasan.

Bab II : KAJIAN KEPUSTAKAAN

Meliputi penelitian terdahulu dan kajian teori.

Bab III : METODE PENELITIAN

Meliputi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, subyek penelitian, teknik pengumpulan data, analisis data, keabsahan data, tahap-tahap penelitian.

Bab IV : PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS

Meliputi gambaran objek penelitian, penyajian data dan analisis, serta pembahasan temuan.

Bab V : PENUTUP

Meliputi kesimpulan dan saran.

IAIN JEMBER

BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Bagian ini adalah untuk melihat sejauh mana posisi penelitian yang hendak dilakukan, berikut ini akan dipaparkan beberapa hasil penelitian terdahulu berkaitan dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian akan diberikan ringkasan tentang penelitian yang telah dipublikasikan dengan yang masih belum dipublikasikan.

No	Nama/ Tahun	Judul	Kesimpulan	Persamaan	Perbedaan
1	Sri wahyuni, 2011 ¹²	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros	Penilaian kinerja dengan menggunakan balanced scorecard dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif, yaitu perpektif keuangan, yang terdiri atas return on asset, return on equity, profit margin, dan total asset turnover.	Menggunakan metode penelitian kualitatif. Sama-sama mengkaji tentang mengukur kinerja dengan menggunakan balanced scorecard.	Betujuan untuk menjelaskan mengenai konsep- konsep dan teori- teori yang berhubungan dengan permasalahan kinerja perusahaan diukur dengan balanced scorecard, pengertian dan tujuan kinerja, manfaat pengukuran kinerja.

¹²Sri wahyuni, "Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros", (Skripsi, Universitas Hasanudin Makasar, 2011).

2	Dessy Arfani Irawan, 2009. ¹³	Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Syariah Mandiri	Kinerja Bank Mandiri dilihat dari perspektif keuangan secara umum pada tahun 2004-2008 sudah cukup baik, meski tahun 2005 banking ratio, loan ti deposit ratio, dan investing policy PT. Bank Mandiri mengalami penurunan.	Tentang pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif keuangan dengan menggunakan balanced scorecard.	Dessy Arfani Irawan, menggunakan penelitian kuantitatif. Di gunakan untuk mengukur kinerja perusahaan pada perspektif keuangan dengan menggunakan analisis rasio keuangan, rasio Solvabilitas, rasio rentabilitas.
3	Soraya Hanuma, 2010. ¹⁴	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Astra Honda Motor.	Kegiatan pengukuran kinerja perusahaan, PT. Astra Honda Motor yakni perusahaan yang bergerak di bidang penjualan dan jasa. Dengan menggunakan balanced scorecard, diharapkan dapat memberikan kerangka	Tentang balanced scorecard.	Soraya Hanuma menggunakan metode kuantitatif, tujuan penelitian Soraya Hanuma adalah untuk mengukur kinerja pada perspektif ini adalah tingkat tingkat kepuasan karyawan dengan cara mengukur seberapa besar kepuasan karyawan terhadap perusahaan.

¹³Dessy Arfani Irawan, “ *Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Mandiri*”, (Skripsi, Universitas Gunadarma, 2009).

¹⁴Soraya Hanuma, “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Astra Honda Motor*”, (Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2010).

			komprehensif menerjemahkan visi ke dalam sasaran strategik.		
4	Iman Widodo, 2011. ¹⁵	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi kasus pada perusahaan mebel PT. Jansen (Indonesia))	Otomotif yang terus berkembang. PT. Jansen sistem pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard hanya menggunakan profitabilitas sebagai indikator kinerja, sehingga sulit bagi perusahaan untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan kinerja.	Menggunakan metode penelitian kualitatif. Sama-sama mengkaji tentang kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard.	Tujuan penelitian Iman Widodo adalah untuk mengevaluasi sistem pengukuran dengan pendekatan balanced scorecard yaitu menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja pada penilaian sistem pengukuran yang telah diterapkan oleh PT. Jansen Indonesia Semarang.

IAIN JEMBER

¹⁵Iman Widodo, “ Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)”, (Universitas Diponegoro Semarang, 2011).

5	Wayan Adhitya Nugroho, 2013. ¹⁶	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)	Panjang bukan saja di pandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan pengukuran kinerja dengan balanced scorecard perspektif bisnis yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan sehingga menghasilkan yang lebih menyeluruh.	Menggunakan metode penelitian kualitatif. Sama-sama mengkaji tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep balanced scorecard.	Tujuan penelitian Wayan Adhitya Nugroho adalah untuk mengetahui tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba.
6	Afandi, 2013 ¹⁷	Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina)	Secara keseluruhan, kinerja rumah sakit Ibnu Sina dilihat dari 4 perspektif balanced scorecard dapat dikatakan cukup karena perusahaan dapat mencapai 57% atau sebanyak 8 dari 14 tolak ukur yang berhasil	Menggunakan metode penelitian kualitatif. Yang terdiri dari kumpulan data non-angka yang sifatnya deskriptif antara lain : gambaran umum perusahaan, sejarah	Terletak pada objek penelitian. Tujuan penelitian dari Afandi yaitu untuk mengetahui pengukuran kepuasan pelanggan, pembelajaran dan kepuasan karyawan. Penelitian

¹⁶Wayan Adhitya Nugroho, “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*”, (Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2013).

¹⁷Afandi, “Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina)”, (Skripsi, Universitas Hasanuddin Makasar, 2013).

			memenuhi target dari standar yang ditetapkan.	singkat perusahaan, daftar nama karyawan, dan data-data lain yang relevan dengan objek penelitian.	diharapkan dapat memperoleh hasil yang objektif dan dapat diuji konsistensinya.
7	Agus Darmawanto, 2010 ¹⁸	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Sepatu Asia	Secara umum kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dinilai cukup baik. Karena rasio aktivitas dan profitabilitas perusahaan dinilai kurang baik yang disebabkan banyaknya rasio-rasio aktivitas dan profitabilitas perusahaan yang masih berada di bawah rata-rata rasio industri, sedangkan rasio likuiditas dan leverage perusahaan dinilai baik.	Tentang Balanced Scorecard	Agus Darmawanto menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perspektif keuangan dengan menggunakan analisa rasio (rasio likuiditas, leverage, aktivitas, profitabilitas) dan analisis statistik deskriptif yang digunakan untuk metode kualitatif.

¹⁸Agus Darmawanto, “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Sepatu Asia”, (Skripsi, Universitas Gunadarma, 2010).

8	Kristianingsih Trihastuti, 2011 ¹⁹	Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit).	Kinerja RSUD Tugurejo Semarang ditinjau dari perspektif keuangan yang diukur menggunakan instrumen penelitian value Yang meliputi, rasio ekonomi, rasio efisiensi dan rasio efektivitas menunjukkan bahwa masih besarnya pengeluaran untuk memperoleh pendapatan, sehingga kurang efisien, namun besarnya pengeluaran masih di bawah anggaran yang ditetapkan.	Tentang kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard.	Kristianingsih Trihastuti menggunakan metode penelitian kuantitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan Metode kualitatif adalah untuk menentukan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan atau insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data.
---	---	--	--	--	---

¹⁹Kristianingsih Trihastuti, “Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang)”, (Skripsi, Universitas Negeri Semarang, 2011).

9	Sri Murtini, 2016. ²⁰	Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Jasa (Studi Kasus RSI Hidayatullah Yogyakarta)	Pada rumah sakit Islam Hidayatullah, pengukuran kinerja dengan metode balanced scorecard digunakan untuk menilai kinerja perusahaan pada tahun 2012 sampai dengan 2014. Rumah sakit islam hidayatullah dengan balanced scorecard dalam periode 2012, 2013 dan 2014 dalam perspektif keuangan dinilai dari presentase ROA (Return On Asset) dan BOPO (Beban Operasional).	Tentang kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard.	Sri Murtini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian Sri Murtini adalah untuk mengetahui tuntutan memberikan pelayanan yang lebih dari pada kompetitor yang lain mengenai pelayanan dan perlindungan lingkungan terhadap masyarakat sekitar, telah membawa atmosfer Manajerial rumah sakit untuk mengutamakan image manajemen rumah sakit yang lebih baik di depan customer.
---	----------------------------------	---	--	--	--

²⁰Sri Murtini, “Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada perusahaan Jasa (Studi kasus RSI Hidayatullah Yogyakarta)”, (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2016).

10	Mayang Sari, 2015. ²¹	Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan	Berdasarkan perhitungan balanced scorecard maka dapat diketahui kinerja PT. Jamsostek Cabang Belawan kurang baik dengan kinerjanya ini masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.	Tentang kinerja perusahaan dengan metode balanced scoracard.	Mayang Sari menggunakan metode penelitian kuantitatif. Tujuan penelitian Mayang Sari adalah untuk mengkomunikasikan perspektif strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak-pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategis perusahaan.
----	----------------------------------	---	--	--	--

B. Kajian Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja ini menurut para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang kinerja ini sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang

²¹Mayang Sari, “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan”, (Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2015).

langsung mereka alami dan rasakan. Diantara beberapa pengertian kinerja tersebut adalah:

- 1) Wibowo menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung.
- 2) Wirawan kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.
- 3) Moeherino kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.
- 4) Armstrong dan Baron kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.
- 5) Abdullah, dilihat dari asal katanya kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya

sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi.²² Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.²³

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk lebih menjamin objektivitas dalam pembinaan calon pegawai dan pegawai berdasarkan sistem karier dan sistem prestasi kerja. Maksud tersebut pemerintah telah mengeluarkan PP No. 10 Tahun 1979 tentang penilaian pelaksanaan pekerjaan PNS (DP3); 2) memperoleh bahan-bahan pertimbangan objektif masukan dalam pembinaan capeg dan PNS dalam membuat kebijakan seperti promosi, demosi, transfer (mutasi), hukuman, pemecatan, bonus. Memberikan masukan untuk mengatasi

²²Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan (Yogyakarta: Aswaja Pressindo,2014), 2.

²³Prof. Dr. Husaini Usman, M.Pd.,M.T. Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidikan (Jakarta: PT Bumi Aksara,2008), 456.

masalah yang ada, misalnya kurang terampil atau perlu keterampilan baru untuk menentukan jenis pelatihan dan pengembangan karier calon pegawai dan pegawai, mengukur validitas metode penilaian kinerja yang digunakan. Apakah skor penilaian berkorelasi dengan kinerja atau masalah-masalah organisasi umpan balik bagi calon pegawai dan pegawai serta pimpinan.

c. Proses Penilaian Kinerja

Proses penilaian kinerja dengan langkah-langkah sebagai berikut :

Mereviuw standar kinerja.

Melakukan analisis jabatan.

Mengembangkan instrumen penilaian.

Memilih penilaian.

Melatih penilaian.

Mengukur kinerja.

Membandingkan kinerja aktual dengan standar.

Mengkaji hasil penilaian.

Memberikan hasil penilaian.

Mengkaitkan imbalan dengan kinerja.

Membuat rencana-rencana pengembangan dengan menyepakati sasaran-sasaran dan standar-standar kinerja masa depan.²⁴

²⁴ Ibid, 459.

d. Pendekatan Penilaian Kinerja

Menurut kreitmer dan kinicki dalam Wibowo (2007,352) melihat sasaran penilaian dan strategi pendekatannya, yang disebutkan sebagai pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil, dan kontijensi. Sementara menurut Robbins dalam Wibowo (2007) melihat evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku dan sikap. Pendapatannya diantara keduanya bersifat saling melengkapi dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pendekatan sifat

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya di ukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan membuat keputusan, dan ketergantungan. Meskipun pendekatan sifat sangat luas dipergunakan oleh manajer, pada umumnya dipertimbangkan oleh para ahli sebagai yang paling rendah. Penilaian sifat kurang sempurna karena relatif bermuka ganda terhadap kinerja aktual. Misalnya, penilaian seseorang yang mempunyai inisiatif rendah tidak memberikan sesuatu tentang bagaimana memperbaiki prestasi kerja. Demikian juga, pekerjaan cenderung bereaksi defensif terhadap umpan balik tentang kepribadiannya, terutama apabila dirasakan kurang menguntungkan dirinya. Ciri seseorang seperti mempunyai sikap baik menunjukkan tingkat kepercayaan diri tinggi, menjadi

bergantung kelihatan sibuk atau kaya pengalaman, namun tidak ada korelasinya dengan hasil pekerjaan.

2) Pendekatan perilaku

Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku, dan bukan tentang kepribadiannya. Kemampuan orang untuk bertahan meningkat apabila penilaian kinerja didukung oleh tingkat perilaku kinerja. Dan banyak hal sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat dihubungkan dengan tindakan pekerja. Hal tersebut benar terutama apabila penugasan individu pekerjaan merupakan bagian dari usaha kelompok. Kinerja kelompok mungkin siap dievaluasi, tetapi kontribusi masing-masing anggota sulit atau tidak mungkin diidentifikasi dengan jelas. Dalam hal seperti ini tidak biasa bagi manajemen mengevaluasi perilaku pekerja. Perilaku seorang plant manager yang dapat digunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya kepemimpinan yang ditunjukkan. Perilaku seorang tenaga penjualan ditunjukkan oleh rata-rata jumlah kontak telepon perhari atau jumlah hari sakit yang dipergunakan dalam setahun.

3) Pendekatan hasil

Apabila pendekatan sikap memfokuskan pada orang dan pendekatan perilaku memfokuskan pada proses, pendekatan hasil memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang. Dengan

kata lain, adalah apa yang telah diselesaikan individu. Manajemen berdasarkan sasaran merupakan format yang umum untuk pendekatan hasil. Dengan menggunakan kriteria hasil, seorang plant manager dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per unit. Demikian pula halnya, seorang tenaga penjualan dapat diukur dari volume penjualan seluruhnya, peningkatan penjualan dan jumlah rekening yang akan diciptakan.

4) Pendekatan kontijensi

Pendekatan sifat, perilaku, dan hasil cocok untuk dipergunakan tergantung pada kebutuhan situasi tertentu. Oleh karena itu diusulkan pendekatan kontijensi yang selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang. Namun demikian, pendekatan sifat cocok ketika harus membuat keputusan promosi untuk calon yang mempunyai pekerjaan yang tidak sama. Sementara itu, pendekatan hasil dibatasi oleh kegagalannya menjelaskan mengapa tujuan penilaian tidak tercapai. Secara keseluruhan, pendekatan perilaku muncul sebagai yang terkuat, tetapi tergantung pada situasi, seperti ketika pekerja dengan pekerjaan yang tidak sama dievaluasi untuk promosi.²⁵

²⁵Abdul Aziz. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (Surabaya : Pena Salsabila, 2015), 138.

e. Pengembangan organisasi

Menurut Alexander Win dikutip Gibson et al (1987) pengembangan organisasi adalah suatu strategi normatif, suatu proses reduksi, yang dimaksudkan untuk memengaruhi sistem kepercayaan, nilai, dan sikap di dalam organisasi, sehingga organisasi itu lebih mampu menyesuaikan diri dengan tingkat perubahan yang cepat dalam teknologi, pengembangan organisasi menyesuaikan terhadap perubahan yang cepat melalui berbagai pendekatan teknostruktural. Sedangkan yang dimaksud pendekatan teknostruktural antara lain perencanaan struktur, metode sosioteknis, perluasan kerja dan pendalaman kerja, rekayasa dinamika kelompok, pengembangan pranata (*institution building*), dan pengembangan kapasitas dengan tetap mempertahankan efisiensi kerja dalam organisasi.²⁶

1) Kompetensi

Kompetensi Konsep dasar pengertian kompetensi yang kita kenal sekarang ini bukanlah hal yang baru. Gerakan (evolusi) memahami kompetensi di Amerika Serikat sebagai salah satu substansi yang memberi andil pada kemampuan seseorang dalam menghasilkan kinerja dalam bekerja dimulai sejak tahun 1960 sampai dengan awal 1970-an. Sejak itu bermunculah peneliti yang melakukan penelitian tentang kompetensi ini diantaranya:

²⁶ Drs. Danang Sunyoto, S.H.,S.E.,M.M. Sistem Informasi Manajemen (Yogyakarta: Center Of Academic Publishing Service,2014), 95

- 1) L.M. Spencer, Jr dan S.M. Spencer, yang melakukan penelitian tentang variable kompetensi yang diduga dapat memprediksi kinerja.
- 2) Mc Clelland yang mengembangkan teknik *Behavioral Event Interview*(perilaku acara wawancara) dan menggabungkannya dengan teknik baru yaitu mengidentifikasi unsur tugas dalam pekerjaan atau mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia yang melakukan pekerjaan itu dengan baik.
- 3) Richard Boyatzis, yang menulis buku *The Competence Manager* (rasa kompetensi manajer) (1982).
- 4) Mitrani A. Daziel, Murray, mempelopori pembuatan Bank Kompetensi.
 - a) Komponen yang membentuk kompetensi:
 - (a) Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki seseorang mudah diketahui dan diidentifikasi.
 - (b) Keterampilan merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu.
 - (c) Konsep diri merupakan sikap yang dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
 - (d) Ciri diri merupakan karakteristik bawaan, misalnya reaksi yang konstan terhadap sesuatu.

(e) Motif sesuatu yang difikirkan, diinginkan oleh seseorang secara konsisten yang dapat menghasilkan perbuatan.

b) Faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi

Kompetensi (kemampuan) seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau melakukan sesuatu tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut adalah:

(a) Keyakinan dan nilai-nilai. Keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilakunya. Apabila seseorang merasa tidak bisa untuk mengerjakan sesuatu maka ia tidak akan berusaha dan akhirnya ia tidak bisa apa-apa karena tidak ada inisiatif. Sebaliknya apabila ia yakin bisa, maka ia akan berinisiatif dan bahkan menjadi orang yang kreatif dan inovatif. Oleh karena itu setiap orang harus berfikir positif baik terhadap diri sendiri maupun terhadap orang lain.

(b) Keterampilan sangat mendukung kemampuan seseorang dalam bekerja atau mengerjakan sesuatu. Misalnya kemampuan seseorang berbicara di depan umum, ini adalah kompetensi yang awalnya di dukung oleh

pembiasaan, dan ini bisa dipelajari. Semakin sering seseorang melatih dan membiasakan berbicara di depan umum ia semakin terampil.

(c) Pengalaman seseorang akan menyempurnakan kompetensi menjadi tanggung jawabnya. Misalnya bagaimana mengorganisir pekerjaan, bagaimana berkomunikasi dengan orang lain. Dengan demikian tidak berarti kita hanya mengandalkan pengalaman karena pengalaman hanya menyempurnakan.

(d) Karakteristik kepribadian meskipun kepribadian itu dianggap sulit berubah, namun dalam kenyataannya banyak juga yang berubah, karena memang dalam hidup ini orang berinteraksi dengan kekuatan yang mempengaruhi dan lingkungan sekitarnya.

(e) Motivasi merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Misalnya dengan diberikan dorongan, apresiasi terhadap kinerja dan memberikan pengakuan dan perhatian individual dapat berpengaruh positif terhadap motivasi.

(f) Emosional bisa menjadi hambatan bagi seseorang dalam penguasaan kompetensi, seperti misalnya takut

kalau salah, atau menjadi malu kalau salah, takut kalau tidak disukai dalam lingkungan kerja.²⁷

2) Pemberdayaan

Pemberdayaan merupakan keniscayaan, karena kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh sumberdaya manusia yang ada didalamnya. Selengkapnyapun sarana prasarana yang dimiliki oleh organisasi dan secanggih apapun peralatan kerja yang dimiliki oleh organisasi, namun kalau sumber daya manusia yang bekerja di organisasi itu tidak mempunyai motivasi dan kreativitas untuk mengembangkan inovasi dapat dipastikan organisasi itu tidak akan mempunyai kinerja yang baik.

Pemberdayaan dapat mendorong terjadinya inisiatif dan reponsif terhadap persoalan-persoalan yang dihadapi, sehingga seluruh masalah yang dihadapi dapat diselesaikan dengan cepat dan tepat. Sumber daya manusia yang sudah terbedayakan pada dasarnya mudah untuk beraktifitas, karena seluruh pola kerjanya diarahkan pada sikap penuh tanggung jawab.

Pemberdayaan memerlukan proses perencanaan yang menyeluruh, pemikiran yang mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan aktivitas sumber daya manusia secara terus menerus. Untuk itu pemberdayaan dapat dilakukan

²⁷Prof.Dr,H.M. Ma'ruf Abdullah, SH.MM. Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014),49

dengan cara melakukan revitalisasi seluruh sumber daya manusia organisasi, termasuk sumberdaya manusia yang bekerja di organisasi itu, sehingga memberi energi baru secara optimal untuk dapat lebih berdaya guna.²⁸

3) Standart kinerja

Standart kinerja adalah sesuatu yang esensial, karena evaluasi kinerja itu dilakukan dengan jalan membandingkan kinerja ternilai dengan standar yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain evaluasi kinerja tak mungkin dilakukan tanpa ada standart kinerja. Evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa standart kinerja sebagai acuan, maka hasilnya tidak mempunyai nilai. Standar kinerja yang baik itu harus realistis, dapat diukur mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi. Standart kinerja harus ditetapkan lebih dahulu sebelum memulai pekerjaan. Standart kinerja yang didefinisikan dengan jelas memastikan setiap orang yang terlibat dalam pekerjaan organisasi mengetahui tingkat pencapaian kinerja yang diharapkan. Standart kinerja bisa menggunakan numerik. Misalnya standart kinerja untuk kuota penjualan dan hasil produksi biasanya menggunakan standart kinerja numerik yang sudah lazim.²⁹

²⁸ Ibid, 62.

²⁹ Prof.Dr,H.M. Ma'ruf Abdullah, SH.MM. Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan (yogyakarta :Aswaja Pressindo, 2014),113

f. Indikator Kinerja

Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP,2000) sementara itu menurut lohman (2003) indikator kinerja (*Performance Indicator*) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Demikian informasi operasional yang merupakan indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas. Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja, namun sebenarnya berbeda meskipun sama-sama digunakan dalam pengukuran kinerja. Pada indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, yaitu hal-hal yang bersifat hanya merupakan indikasi saja, sehingga bentuknya cenderung kualitas saja. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian secara langsung sehingga bersifat kuantitatif atau dapat dihitung dalam penilaian kinerja ini ada area keberhasilan utama yang disebut *critical succes factors (CSF)*.³⁰

1) Pemeriksaan secara langsung

Dalam pemeriksaan secara langsung ini penilaian banding memanggil penilai dan ternilai dan melakukan dengar pendapat dengan kedua belah pihak. Keduanya secara bergiliran mengajukan

³⁰ Ibid, 145

argumentasi mengenai hasil evaluasi kinerja yang disertai data pendukung. Berdasarkan data dan argument dari kedua belah pihak itu kemudian penilai banding melakukan penilaian sendiri.

2) Penilaian tidak langsung

Pada penilaian ini penilai banding sebelum melakukan penilaian terlebih dahulu memanggil penilai dan ternilai secara terpisah untuk mendengarkan argument masing-masing berkenaan dengan hasil penilaian kinerja. Setelah itu penilai banding melakukan penilaian kinerja sendiri. Apapun hasilnya biasanya hasil penilai banding itu tidak dapat lagi diganggu gugat (bersifat final).³¹

2. *Balanced Scorecard*

a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat, perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya.

³¹Prof. Dr. H.M. Ma'ruf Abdullah, SH. MM. Manajemen Dan Evaluasi Kinerja Karyawan (Yogyakarta: Aswaja Pressindo,2014), 204.

Balanced scorecard juga kerap dianalogikan sebagai semacam “mobil” atau “pesawat terbang”, untuk menggambarkan bagaimana seorang pengemudi atau pilot organisasi perlu diberi data yang akurat dan relevan dengan tujuan kendaraan atau pesawat organisasi. Di masa lalu, perhatian organisasi yang tertumpu pada kepentingan kepemilikan model mengakibatkan perspektif keuangan, sebagai cara pandang yang bisa digunakan pemodal, kerap digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja manajemen dan mengabaikan kinerja aspek non-keuangan lainnya.³²

b. Keuangan finance

Keuangan finance merupakan indikator historis agresif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pertumbuhan dan pendapatan (growth) Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu

³²Sony Suwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI, 2002), 8.

produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

c. Konsumen (customer)

Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* (pelanggan fokus) dan *customer satisfaction* (pelanggan kepuasan). Perspektif ini merupakan *leading indicator* (memimpin indikator). Jadi, jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

1) Jumlah customer baru

Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

2) Kemampuan mempertahankan para pelanggan

Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

3) Tingkat kepuasan pelanggan

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik.

d. Proses (Proses)

1) Ketepatan waktu produksi

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual beli ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

2) Proses penyampaian produk atau jasa pelanggan

Proses ini adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian : a. proses pembuatan produk. b. proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada : waktu, kualitas, dan biaya.

e. Pembelajaran dan Pertumbuhan (learning and growth)

1) Kepuasan karyawan

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yang bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Kemampuan sistem informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.³³

³³Sony Suwono, *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI, 2002), 31-42.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif, yaitu dengan melakukan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Jonathan Sarwono pendekatan kualitatif adalah menekankan pada makna, penalaran, definisi, suatu situasi tertentu (dalam konteks tertentu), lebih banyak meneliti hal-hal yang berhubungan dengan kehidupan sehari-hari. Pendekatan kualitatif, lebih lanjut, mementingkan pada proses dibandingkan dengan hasil akhir. Oleh karena itu urutan kegiatan dapat berubah-ubah tergantung pada kondisi dan banyak gejala-gejala yang ditemukan. Tujuan penelitian biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat praktis.³⁴

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif. Metode deskriptif ini adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat. penelitian deskripsi mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku dalam masyarakat serta situasi-situasi tertentu, termasuk tentang hubungan, kegiatan-kegiatan, sikap-sikap, dan proses-proses yang sedang berlangsung dan pengaruh-pengaruh dari suatu fenomena.³⁵

³⁴ Jonathan sarwono, *Metode Kuantitatif dan Kualitatif* (Yogyakarta:Graha Ilmu,2006),257.

³⁵ Moh.Nazir,Ph.D, *Metode Penelitian* (Bogor: Ghalia Indonesia,2011), 54

B. Lokasi Penelitian

Tempat penelitian merupakan lokasi yang menjadi tempat kegiatan penelitian untuk mendapatkan dan mengumpulkan berbagai data-data yang mendukung terhadap proses penelitian. Penelitian ini akan dilaksanakan di kantor cabang PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) yang berlokasi di Jl. P.B. Sudirman No.41-43 Kabupaten Jember, Jawa Timur. Lokasi ini dipilih karena letaknya yang strategis dan merupakan kantor cabang untuk wilayah kabupaten Jember.

C. Subyek Penelitian

Adapun subjek dari penelitian ini adalah orang atau sekelompok orang yang dapat memberikan informasi yang sebenarnya dan jelas. Untuk menentukan subjek dalam penelitian ini menggunakan *purposive*. *Purposive* yaitu dipilih dengan pertimbangan dan tujuan tertentu.³⁶ Pertimbangan ini berupa orang yang dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan peneliti. Dalam penelitian ini subyek penelitian adalah Branch Manager BSM, Customer Service, General Support Staff BSM.

Adapun jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :Data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber pertama yang diperoleh dari wawancara peneliti dengan para informan. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi dan wawancara, kepada pimpinan PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) KC (Kantor Cabang) Jember, Customer Service, General Support Staff BSM, serta pihak yang terlibat atau

³⁶Prof. Dr. Sugiono, Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif Dan R&D (Bandung: Alfabeta,2015),216.

yang bertugas di PT. Bank Syariah Mandiri KC Jember seperti para karyawannya.

D. Teknik Pengumpulan Data

Pada bagian ini diuraikan teknik pengumpulan data yang digunakan, misalnya observasi non partisipan, wawancara pendalam, dan dokumentasi. Masing-masing harus dideskripsikan tentang data apa saja yang diperoleh melalui teknik-teknik tersebut.³⁷

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi

Pengumpulan data dengan observasi adalah sebuah proses pengamatan atau pemantauan akan suatu objek masalah atau peristiwa secara detail. Proses ini tergolong cukup efektif untuk mengumpulkan data-data terkait seputar objek pada karyawan di Bank Syariah Mandiri KC Jember.

Dengan cara pengamatan langsung terdapat kemungkinan untuk mencatat hal-hal, perilaku, pertumbuhan, dan sebagainya, sewaktu kejadian tersebut berlaku. Dengan cara pengamatan data mengenai perilaku yang tipikal dari objek dapat dicatat segera, dan tidak menggantungkan data dari ingatan seseorang. Adapun data yang diambil yaitu letak geografis Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dan aktifitas lembaga mengenai analisis penilaian kinerja organisasi dengan

³⁷*Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, (Jember: STAIN Jember Press, 2013), 47.

menggunakan konsep Balanced Scorecard pada Bank Syariah Mandiri KC Jember.³⁸

2. Wawancara

Teknik wawancara adalah percakapan antara dua orang atau lebih dan berlangsung antara narasumber dan pewawancara dengan tujuan untuk mendapatkan informasi yang tepat dari narasumber yang terpercaya.

Adapun yang menjadi narasumber adalah :

- a. Branch Manager Bank Syariah Mandiri KC Jember
- b. Customer Service Bank Syariah Mandiri KC Jember
- c. General Support Staff Bank Syariah Mandiri KC Jember

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan Sebuah cara yang dilakukan untuk menyediakan dokumen-dokumen dengan menggunakan bukti yang akurat dari pencatatan sumber informasi berbentuk gambar atau tulisan.³⁹

Pengumpulan data dengan cara dokumentasi untuk mengumpulkan data-data atau informasi yang mendukung dan berkaitan dengan masalah penelitian. Dokumentasi yang diambil dalam penelitian ini adalah visi dan misi dan struktur organisasi Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.

E. Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif deskriptif, Sugiono mengemukakan pendapat Miles dan Huberman bahwa analisis data kualitatif aktivitasnya dalam analisis data kualitatif

³⁸Sugiono, Metode Penelitian, 146

³⁹Ibid, 82

dilakukan secara interaktif melalui proses tiga analisa yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.⁴⁰ Berikut penjelasan:

1. Reduksi data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data.

2. Penyajian data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori. Dengan mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah diapahami tersebut.

3. Kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Pada tahap akhir, data yang tersaji harus dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal, sehingga memperoleh kesimpulan tentang strategi dan tahapan-tahapan dalam menilai kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember melalui konsep penerapan *balanced scorecard*.⁴¹

F. Keabsahan Data

Hasil penelitian harus dipertanggung jawabkan, demikian peneliti melakukan pengecekan tentang keabsahan data yang telah diperoleh. Untuk

⁴⁰Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014). 91.

⁴¹Ibid, 92.

membuktikan bahwa apa yang telah diamati oleh peneliti sesuai dengan yang terjadi di lapangan. Pengujian keabsahan data perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat kepercayaan yang dicapai dan menunjukkan kepercayaan hasil temuan dengan jalan membuktikan oleh peneliti pada kenyataan yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini teknik keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber.

Triangulasi sumber, yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam bentuk metode kualitatif.⁴² Misalnya peneliti membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara dan juga peneliti membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan dengan fokus masalah yang telah diteliti di Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.

G. Tahap-Tahap penelitian

Terdapat dua tahap dalam penelitian yaitu:

1. Tahap Pra Lapangan
 - a. Memilih lapangan penelitian dan menyusun rancangan penelitian.
 - b. Mengurus perizinan lokasi penelitian di PT. Bank Syariah Mandiri KC Jember.
 - c. Menjajaki dan menilai lapangan.
 - d. Memilih dan memanfaatkan informan.
 - e. Menyiapkan perlengkapan penelitian.

⁴² Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014). 127

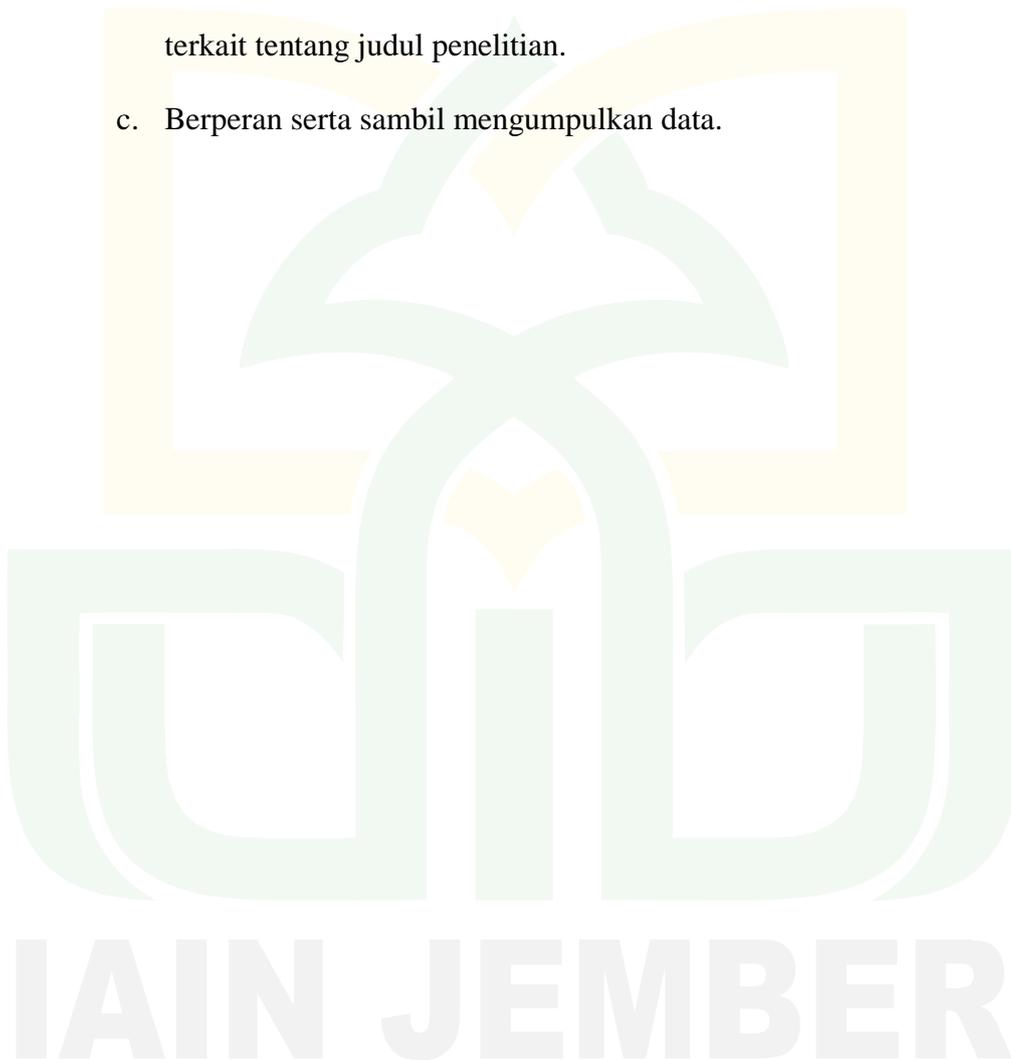
f. Persoalan etika penelitian.

2. Tahap Pekerja Lapangan

a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri.

b. Memasuki lapangan yaitu: melakukan wawancara kepada informan yang sudah ditentukan sebelumnya serta melakukan pengamatan terkait tentang judul penelitian.

c. Berperan serta sambil mengumpulkan data.



BAB IV

PENYAJIAN DATA

A. Gambaran Objek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Bank Syariah Mandiri (BSM)

Nilai – nilai perusahaan yang menjunjung tinggi kemanusiaan dan integritas yang telah tertanam kuat pada segenap insan Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak awal pendiriannya.

Kehadiran Bank Syariah Mandiri (BSM) sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca kritis ekonomi dan moneter pada tahun 1997-1998. Sebagaimana diketahui, krisis ekonomi dan moneter sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis multi-dimensi termasuk di panggung politik nasional telah menimbulkan beragam dampak negatif yang sangat hebat terhadap seluruh sendi kehidupan masyarakat, tidak terkecuali dunia usaha. Dalam kondisi tersebut, industri perbankan nasional yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami krisis yang luar biasa. Pemerintah akhirnya mengambil tindakan dengan menstrukturisasi dan merekapitalisasi sebagian bank-bank di Indonesia. Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya merger dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (merger) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menerapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai pemilik mayoritas baru BSB.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk tim pengembangan perbankan syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 Tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (dual banking system).

Tim pengembangan perbankan syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, tim pengembangan perbankan syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 september 1999, perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dilakukan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat

Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No.1/1/KEP.DGS/1999, Bank Indonesia menyetujui perubahan dan pengakuan legal tersebut. PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya.⁴³

2. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri (BSM)

a. Visi Bank Syariah Mandiri (BSM)

Bank Syariah Terdepan dan Modern.

- 1) Bank Syariah terdepan: Menjadi bank syariah yang selalu unggul diantara pelaku industri perbankan syariah di indonesia pada segmen consumer. Micro, SME, commercial, dan corporate.
- 2) Bank syariah modern: Menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

b. Misi Bank Syariah Mandiri

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.

⁴³www.syariahamandiri.co.id. Diakses pada tanggal 2 Mei 2017.

- 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal.
- 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.⁴⁴

3. Motto Bank Syariah Mandiri (BSM)

Bank Syariah Mandiri mempunyai motto “**Terdepan, Modern, Menentramkan**”. Sebagai perwujudan visi dan misi Bank Syariah Mandiri (BSM) yang mempunyai arti bahwa Bank Syariah Mandiri (BSM) akan menjadi bank yang unggul diantara pelaku industri perbankan syariah dan mempunyai teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

4. Nilai-nilai Perusahaan Bank Syariah Mandiri (BSM) Share Values (ETHIC)

Excellence (Imtiyaz): Mencapai hasil yang mendekati sempurna (perfect result – oriented).

Teamwork ('Amal Jamaa'iy): Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi.

Humanity (Insaaniyah): Mengembangkan kepedulian terhadap kemanusiaan dan lingkungan.

Integrity (Shidiq): Berperilaku terpuji, bermartabat dan menjaga etika profesi.

⁴⁴Wawancara, Dhany Brian Permana, General support staff, Jember: 26 April 2017.

Customer Focus (Tafdilu Al 'Umala): Mengembangkan kesadaran tentang pentingnya nasabah dan berupaya melampaui harapan nasabah baik internal maupun eksternal.⁴⁵

5. Tujuan Pendirian Bank Syariah Mandiri (BSM)

Bank Syariah Mandiri (BSM) didirikan berdasarkan suatu keyakinan bahwa operasi perbankan yang berlandaskan prinsip bagi hasil dan pengambilan margin keuntungan dapat mendorong terciptanya stabilitas perekonomian. Seperti terurai dalam tujuan pendirian Bank Syariah Mandiri (BSM) sebagai berikut:

- 1) Menjalin kemitraan yang berkeadilan.
- 2) Meratakan pendapatan melalui investasi.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan hidup dengan membuka peluang usaha yang lebih besar.
- 4) Menghindari persaingan yang tidak sehat diantara lembaga keuangan.
- 5) Alternative pilihan dalam menggunakan jasa-jasa perbankan.
- 6) Menghindari riba.⁴⁶

6. Produk Bank Syariah Mandiri (BSM)

Adapun produk-produk yang ada di Bank Syariah Mandiri (BSM) terbagi dalam tiga kegiatan yaitu penghimpunan dana, penyaluran dan, dan jasa.

⁴⁵Ibid.

⁴⁶Wawancara, Edi Dwi Efendi, Branch Manager, Jember: 26 april 2017.

a. Penghimpunan Dana

Didalam penghimpunan dana pada Bank Syariah Mandiri menawarkan beberapa produk tabungan, dan investasi berupa:

- 1) Tabungan BSM, yaitu tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka dikonter BSM melalui ATM.
- 2) BSM Tabungan Simpatik, yaitu tabungan yang menggunakan akad *Wadi'ah Yad-dhamanah* yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat yang disepakati.
- 3) BSM Tabungan Berencana, yaitu tabungan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target yang telah ditetapkan.
- 4) BSM Tabungan Investa Cendekia, yaitu tabungan berjangka untuk keperluan uang pendidikan dengan jumlah setoran bulanan tetap (*installment*) dan dilengkapi dengan perlindungan asuransi.
- 5) Tabunganku, yaitu tabungan untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
- 6) BSM Tabungan Pensiun, produk ini merupakan produk tabungan hasil kerjasama dengan PT Taspen. Tabungan ini dikhususkan untuk pensiunan pegawai negeri di Indonesia dengan menggunakan mata uang rupiah dan akad *mudharabah mutlaqah*.

- 7) BSM Tabungan Mabruur, yaitu tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu melaksanakan ibadah haji dan umrah.
- 8) BSM Tabungan Mabruur Junior, yaitu tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji dan umrah khusus untuk usia dibawah 17 tahun.
- 9) BSM Tabungan Dollar, yaitu tabungan dalam mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM.
- 10) BSM Giro Euro, yaitu sarana penyimpanan dana dalam mata uang Euro untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*.
- 11) BSM Tabungan Kurban, yaitu media penyimpanan dana dalam bentuk tabungan dibank yang diperuntukkan bagi masyarakat untuk merencanakan investasi kurban.
- 12) BSM Deposito, yaitu investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah*.
- 13) BSM Deposito Valas, yaitu investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang dollar yang dikelola berdasarkan prinsip *mudharabah mutlaqah*.
- 14) BSM Giro, yaitu sarana penyimpanan dana dalam mata uang rupiah untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*.

- 15) BSM Giro Valas, yaitu sarana penyimpanan dana dalam mata uang US Dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*.
- 16) BSM Giro Singapura Dollar, yaitu sarana penyimpanan dana dalam mata uang Singapura dollar untuk kemudahan transaksi dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*.
- 17) BSM Giro Euro, yaitu pengelolaan berdasarkan prinsip *wadi'ah yad-dhamanah*. Penyimpanan dana dalam mata uang Euro untuk kemudahan transaksi.

b. Penyaluran Dana

Dalam penyaluran dana berupa pembiayaan yang meliputi:

- 1) BSM Dana Berputar yaitu pembiayaan untuk memenuhi kebutuhan modal kerja sementara dan bukan untuk *permanent working capital*. Bersifat *self liquidating* seiring dengan menurunnya aktivitas bisnis pada periode terkait.
- 2) BSM MMOB (*mudharabah muqayyadah on balance sheet*) yaitu fasilitas pembiayaan dengan alokasi sumber dana yang terkait (*spesifik*) dari pemilik dana (*shahibul maal*).
- 3) BSM Griya yaitu memberikan kemudahan kepada nasabah untuk memiliki rumah idaman dengan prinsip syariah.
- 4) Pembiayaan Pensiunan yaitu pembiayaan yang diberikan kepada para pensiunan atau kepada para pegawai 6 bulan lagi akan pensiun, yang dikelola oleh lembaga pengelola pensiun yang telah

melakukan atau sedang dalam proses pembuatan perjanjian kerjasama dengan bank.

- 5) BSM OTO yaitu memberikan kemudahan kepada nasabah untuk memiliki kepemilikan kendaraan roda empat baik baru maupun bekas dengan sistem *mudharabah*.
- 6) BSM Warung Mikro yaitu pembiayaan pada segmen menengah ke bawah yang limit plafon pembiayaan maksimal Rp 200.000.000,⁴⁷

c. Investasi

- 1) Reksadana Syariah yaitu wadah untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal untuk selanjutnya diinvestasikan dalam portofolio efek oleh manajer investasi.
- 2) Bancassurance Syariah yaitu kerjasama produk rekaan asuransi (AXA Mandiri) yang dibuat dan didesain berdasarkan kebutuhan dan permintaan bank.
- 3) Sukuk Negara Ritel yaitu surat berharga syariah Negara (sukuk Negara) yang dijual kepada individual atau perorangan warga Negara Indonesia melalui agen penjual di pasar perdana dalam negeri.⁴⁸

7. Letak Geografis Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Syariah Mandiri (BSM) KC

Jember yang beralamatkan:

Jl. P.B. Sudirman No. 41-43, Kabupaten Jember, Jawa Timur.

⁴⁷Wawancara, Edi Dwi Efendi, Branch Manager, Jember: 27 April 2017.

⁴⁸Ibid, 27 April 2017

Kode Pos : 68118

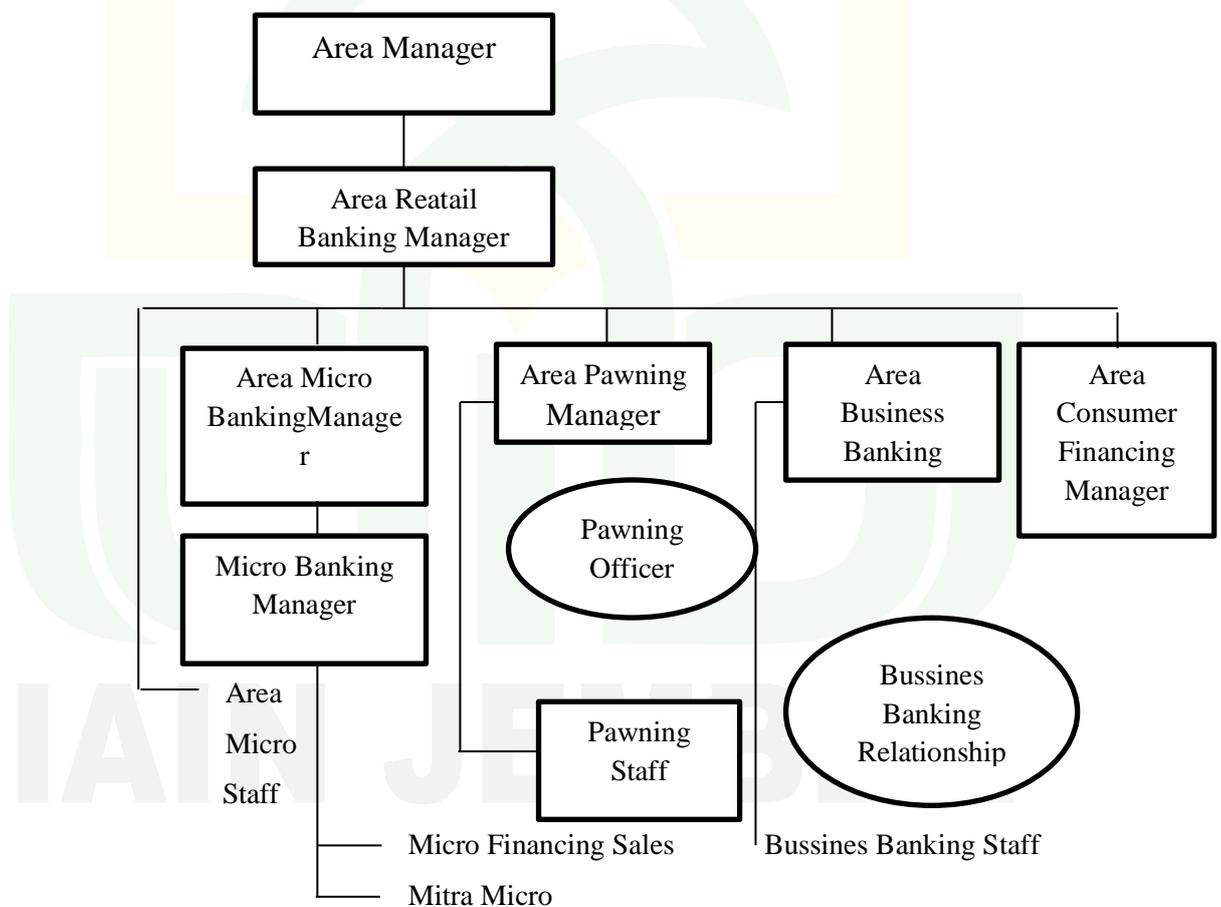
Telepon : (0331) 411522

BSM Call Center : 14040 atau (021) 2953 4040⁴⁹

8. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember

Bagan 4.1

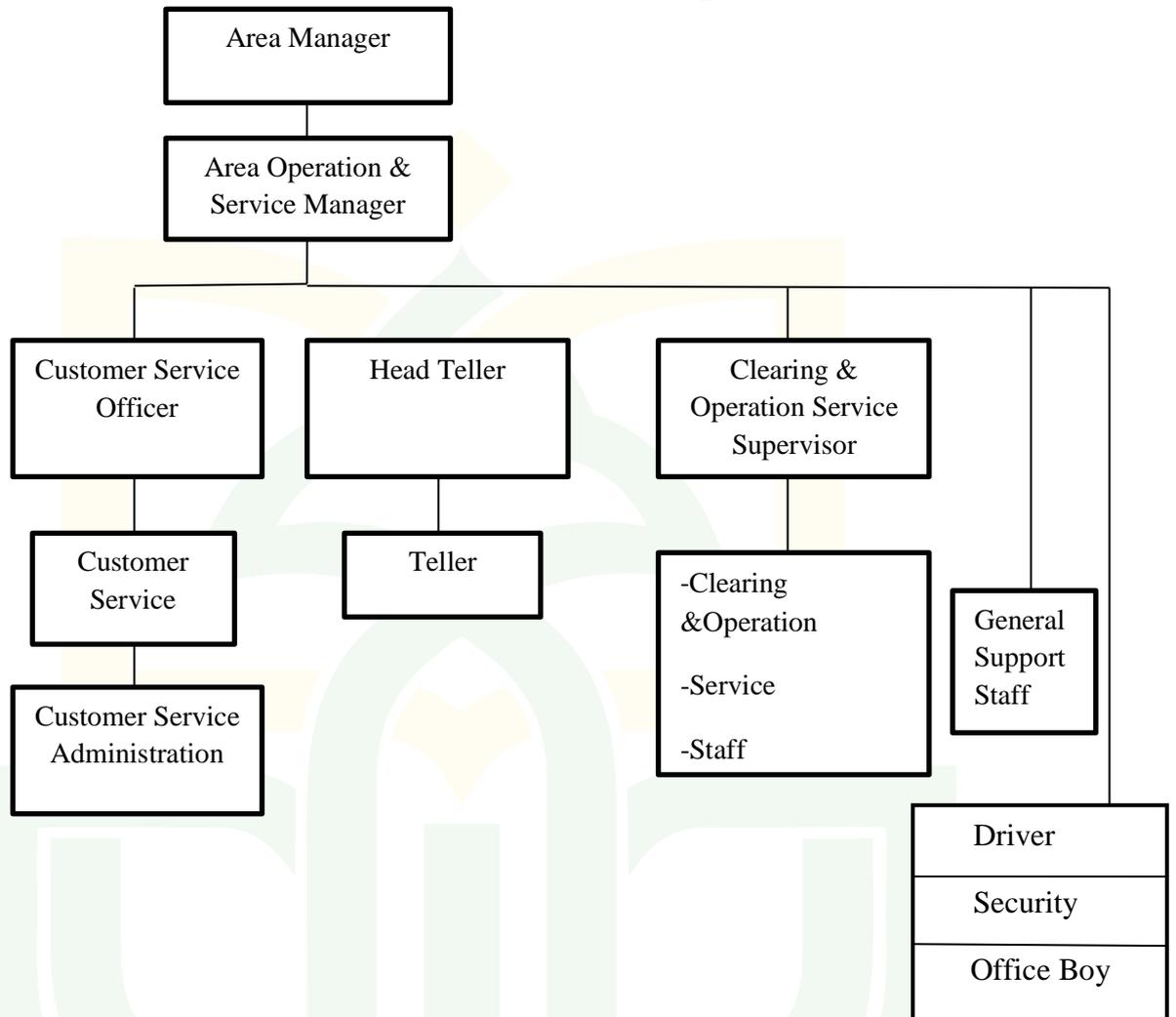
**Struktur Organisasi PT. Bank
Syariah Mandiri Kantor Area
Jember (Retail Banking, Mikro,
Pawning, BB)**



⁴⁹ www.syariahmandiri.co.id. Diakses pada tanggal 21 Juni 2017

Bagan 4.2

PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Area Jember (Operation dan Service)



Sumber: dokumentasi⁵⁰

9. Mekanisme Operasional Lembaga Bank Syariah Mandiri (BSM)

KC Jember

Daerah operasional atau lembaga kerja Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember adalah: Jember, Balung, Pasar Tanjung, Universitas Muhammadiyah, Kalisat. Jam operasionalnya atau jam pelayanan untuk

⁵⁰Dokumentasi, Kantor Bank Syariah Mandiri KC Jember, 2 juni 2017

nasabah / debitur di Bank Syariah Mandiri KC Jember adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1

Mekanisme Operasional

Hari	Jam
Senin- Jum'at (kecuali tanggal merah)	08.00-15.00

10. Job Description

- a. Branch Manager adalah bertugas memimpin, mengelola, mengembangkan, mengawasi seluruh kegiatan segmen bisnis dan operasional bank serta memastikan pencapaian kinerja seluruh unit bisnis yang berada dibawah koordinasinya secara prudent serta memutus pembiayaan sesuai limit kewenangannya. Tanggung jawab utama Branch Manager yaitu memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan (*micro, business banking, customer*), pendanaan, FBI (*Fee Based Income*), *contribution margin* dan laba bersih di lokasi yang ada dalam koordinasinya, menggali potensi bisnis di lokasi yang berada dalam koordinasinya untuk meningkatkan portofolio pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga, perbaikan kualitas aktiva produktif, peningkatan pendapatan non operasional, memastikan standar layanan nasabah berjalan sesuai ketentuan, memastikan kegiatan operasional sesuai ketentuan dan prudensialitas dan menindak lanjuti setiap temuan audit (intern/ekstern).

- b. BOSM (*Branch Operation and Service Manager*) adalah memastikan aktivitas operasional branch office terkelola sesuai dengan ketentuan yang berlaku untuk mendukung target branch office.
- c. CBRM (*Consumer Banking Relationship*) adalah meningkatkan pertumbuhan bisnis pada segmen consumer banking yang meliputi pendanaan dan pembiayaan serta melakukan fungsi *financial advisory* dan retensi terhadap nasabah prioritas.
- d. Business Banking Relationship Manager adalah memasarkan produk dan mencari peluang pasar segmen *business banking*, membina dan mengembangkan relationship dengan nasabah untuk memantau dan mempertahankan kualitas pembiayaan dari debitur yang menjadi kelolaannya untuk mencapai pertumbuhan portofolio pembiayaan yang sehat dan tingkat profitabilitas yang tinggi dengan analisa pembiayaan yang *comprehensivedan* akurat sesuai ketentuan yang berlaku.
- e. PBO (Priority Banking Officer) adalah melakukan fungsi *financial advisory*, program *service*, aktivitas penjualan produk-produk perbankan, produk keagenan (antara lain produk investasi, *bancassurrance*) serta *maintenance* nasabah prioritas area serta operasionalnya rutin yang berorientasi terhadap peningkatan *asset* nasabah.
- f. Account Maintenance Staff adalah bertugas melakukan penagihan pembiayaan. Tanggung jawab utama yaitu melakukan penagihan ke nasabah pembiayaan business banking dan consumer banking sesuai

target yang telah ditetapkan, membuat laporan dan menginput hasil on-site ke dalam collection system, dan melakukan investigasi data terbaru nasabah beserta jaminannya.

- g. Business Banking Staff adalah bertugas mengumpulkan dokumen permohonan pembiayaan, verifikasi kebenaran dan kewajaran data nasabah dan agunan, melakukan input data ke dalam FOS secara benar, menyiapkan dokumentasi pembiayaan, melakukan *compliance review* kelengkapan persyaratan pembiayaan, menyerahkan dokumen legal/agunan untuk disimpan pada unit yang ditetapkan serta menyiapkan laporan untuk monitoring pembiayaan.
- h. Business Banking Verification Staff adalah bertugas melakukan verifikasi dokumen permohonan pembiayaan segmen *business banking* sesuai dengan RAC (*Risk Acceptance Criteria*).
- i. Clearing and Operation Service Staff adalah bertugas memenuhi pelayanan kliring dan operasional dengan cepat dan tepat sesuai ketentuan bank.
- j. Customer Verification Staff adalah bertugas melakukan verifikasi dokumen permohonan pembiayaan segmen *consumer banking* sesuai dengan RAC (*Risk Acceptance Criteria*).
- k. General Support Staff adalah posisi rekrutmen pada level staff yang akan ditempatkan pada beberapa bidang kerja yang mendukung penuh berjalannya proses bisnis perusahaan.

- l. Customer Service adalah bertugas melaksanakan kegiatan operasional dan pelayanan nasabah sesuai dengan ketentuan bank dan standar pelayanan.
- m. Teller adalah bertugas melayani transaksi uang tunai maupun non tunai, surat-surat berharga dan kegiatan kas lainnya sesuai standar layanan perbankan.
- n. Micro Analyst bertugas melakukan verifikasi terhadap lokasi usaha dan penilaian agunan untuk pembiayaan segmen micro sesuai dengan kelolaanya.
- o. Micro Financing Sales bertugas melakukan upaya marketing dan penjualan produk outlet mikro dalam rangka merealisasikan target bisnis.⁵¹
- p. Driver bertugas sebagai menunjang kelancaran transportasi yang diperlukan kantor dan mengurus merawat mobil agar tetap bersih siap pakai.
- q. Security bertugas sebagai bertanggung jawab kepada kepala cabang dalam hal keamanan dan mengawasi menjaga keamanan dari kegiatan operasional kantor.
- r. Office Boy bertugas menjaga kebersihan kantor secara keseluruhan dan membantu menyiapkan arsip dan dokumen nasabah.⁵²

⁵¹Wawancara, Dhany Brian Permana, General support staff, Jember: 5 Juni 2017.

⁵²Ibid, 5 Juni 2017

B. Penyajian Data Dan Analisis

Penyajian data merupakan bagian yang mengungkapkan data yang dihasilkan dalam penelitian yang disesuaikan dengan rumusan masalah dan analisa data yang relevan. Sebagaimana telah dijelaskan bahwa dalam penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, dokumentasi dan catatan lapangan sebagai alat untuk mendukung penelitian ini. Secara berurutan akan disajikan data-data hasil penelitian yang mengacu pada fokus masalah.

1. Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam Keempat Perspektif Balanced Scorecard.

a. Perspektif Keuangan

Sebagai bank yang operasionalnya di dasarkan pada prinsip syariah, Bank Syariah Mandiri (BSM) berupaya melakukan inovasinya dalam menilai kinerja, namun tetap berorientasi pada visi menjadi bank yang terdepan, modern dan menentramkan.

Dari hasil wawancara dengan General Support Staff ketika bertanya mengenai penilaian kinerja dengan keempat perspektif yang harus diterapkan dalam menilai kinerja perspektif keuangan, beliau mengatakan:

“Demi tujuan dan ukuran di semua perspektif *balanced scorecard* lainnya. Bank Syariah Mandiri (BSM) melakukan setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan”.⁵³

⁵³Wawancara, Edi Dwi Efendi, Branch Manager, Jember: 7 Juni 2017.

Hal senada juga diungkapkan oleh Branch Manager mengenai penilaian kinerja yang harus diterapkan dalam menilai kinerja perspektif keuangan, dengan hasil wawancara sebagai berikut:

“Darisegi ukuran perpektif keuangan Bank Syariah Mandiri (BSM) melakukan berbagai perubahan telah dilakukan salah satunya dengan cara memperbaiki kinerja operasi, sehingga laba mengalami peningkatan dan biaya dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas layanan jasa Bank Syariah Mandiri (BSM)”.⁵⁴

Berdasarkan hasil wawancara di atas strategi yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam menilai kinerja pada perspektif keuangan yaitu dengan memperbaiki kinerja operasi sehingga laba mengalami peningkatan :

1) Pertumbuhan Laba

Laba merupakan tolak ukur yang paling sering digunakan untuk menunjukkan sisa pendapatan yang tertinggal dari usaha setelah dikurangi dengan semua biaya dan pendapatan yang diperoleh selama periode tertentu. Pertumbuhan laba sangat berpengaruh pada kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember karena merupakan tolak ukur pertama dalam melakukan penilaian kinerja dalam suatu perusahaan. Berikut disajikan dalam tabel yang memuat data tahun 2015-2016.

⁵⁴ Ibid, 7 Juni 2017

Tabel 4.2**Data Bank Syariah Mandiri Tahun 2015-2016**

Tahun	Laba	Pertumbuhan Laba
2015	369.915.228.906	-
2016	442.987.340.488	19,75%

Dari perhitungan tingkat pertumbuhan laba untuk tahun 2016, tingkat pertumbuhan laba mencapai 19,75%. Hal ini berarti bahwa Bank Syariah Mandiri KC Jember mencapai pertumbuhan laba dari standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Ditinjau dari siklus hidupnya, saat ini Bank Syariah Mandiri KC Jember merupakan bank yang berada dalam tahap pertumbuhan. Hal ini ditunjukkan oleh pertumbuhan pesat perbankan syariah, terutama dengan keluarnya Undang-undang nomor 10 Tahun 1998 yang memungkinkan lahirnya bank-bank baru yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah. Di samping itu, masih rendahnya tingkat kesadaran dan partisipasi umat islam di Indonesia. Dengan demikian, sangat tepat jika sasaran strategis pada Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam perspektif keuangan adalah untuk meningkatkan pendapatan, terutama dengan upaya menggali potensi nasabah peminjam dana untuk usaha kecil dan menengah (UKM).

- 2) Bopo adalah rasio biaya operasional digunakan untuk mengatur tingkat efisiensi dan kemampuan bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

$$\text{Bopo} = \frac{\text{Biaya operasional}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

Tabel 4.3

Data Bank Syariah Mandiri Tahun 2015-2016

Tahun	Labanya	Bopo
2015	369.915.228.906	1,19%
2016	442.987.340.488	19,75%

- 3) Non Performing Financing (NPF)

Yaitu untuk mengukur tingkat permasalahan pembiayaan yang dihadapi oleh bank. Semakin tinggi rasio ini, menunjukkan bahwa kualitas pembiayaan semakin tidak sehat.

$$\text{NPF} = \frac{\text{Pembiayaan bermasalah}}{\text{Total Pembiayaan}} \times 100\%$$

$$= \frac{369.915.228.906}{442.987.340.488} \times 100\%$$

$$= 83,5\%$$

$$369.915.228.906 \times 100 \% = 3.699.152.313$$

$$3.699.152.313 : 442.987.340.488$$

$$= 83,5\%$$

b. Perspektif Pelanggan

Seperti halnya dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan juga mempunyai strategi perencanaan agar bisa sesuai dengan visi dan tujuan untuk menilai kinerja dengan sempurna. Dari hasil wawancara yang dilakukan kepada Customer Service mengenai perspektif pelanggan yang digunakan dalam menilai kinerja adalah sebagai berikut:

“Sebagai Bank Syariah pertama yang ada di Jember tentunya masyarakat masih asing akan seluk beluk bank yang berprinsip syariah dibandingkan dengan konvensional, oleh karena itu langkah pertama kita diberi target misalnya kita diberi target melayani nasabah pembukaan rekening kita diberi waktu lima menit atau sepuluh menit otomatis kita akan memaksimalkan waktu itu tetapi kita tidak sembarangan karena kita mempunyai target untuk melayani nasabah, yang penting membuat nasabah itu puas yaitu dalam lima menit itu bagaimana kita memaksimalkan target yang telah ditentukan kemudian nasabah yang kita layani juga nyaman”.⁵⁵

Dari pemaparan wawancara di atas, dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) dalam melayani nasabah dengan perspektif pelanggan yaitu:

1. Jumlah customer baru yaitu kemampuan Bank Syariah Mandiri KC Jember untuk melakukan pelayanan kepada nasabah yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan seperti:
 - a. Kecepatan pelayanan yang kita berikan kepada customer agar pelanggan kita puas.
 - b. Keadilan pelayanan yang kita berikan kepada customer.

⁵⁵Wawancara, Priesta Agustin, Customer Service, Jember: 8 Juni 2017

- c. Pegawai Bank Syariah Mandiri memberikan keterangan yang jelas kepada nasabah agar nasabah kita merasa nyaman dan puas terhadap pelayanan yang kita berikan kepada customer.
- d. Jumlah customer baru dari tahun 2015-2016 sudah semakin meningkat yaitu dengan jumlah ditahun 2015 mencapai 2.320 sedangkan ditahun 2016 mencapai 4.113.

Jadi jumlah customer baru dari tahun 2015-2016 mencapai 6.433 customer. Sehingga customer dapat dikategorikan puas atas layanan jasa yang diberikan oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) Jember. Hal ini berarti Bank Syariah Mandiri (BSM) Jember sudah mampu mencapai indeks pada jumlah customer baru dari standart yang telah ditetapkan yaitu minimal customer merasa cukup akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan terus meningkat pelayanan kepada customer.

- 2. Daya tanggap adalah kemampuan pegawai Bank Syariah Mandiri KC Jember untuk membantu customer dan memberikan pelayanan dengan tanggap dan cepat, hal ini sangat membantu untuk mempertahankan customer lama dan customer baru dalam melakukan transaksi agar customer merasa puas terhadap pelayanan yang telah dilakukan kepada kinerja Bank Syariah Mandiri seperti halnya:
 - a. Tanggapan yang positif dari pegawai Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam melayani keluhan customer.

- b. Pemberian bantuan oleh pegawai Bank Syariah Mandiri KC Jember atas kesulitan nasabah.
 - c. Melakukan kepastian informasi waktu pelayanan terhadap customer.
3. Tingkat kepuasan pelanggan adalah ketersediaan Bank Syariah Mandiri untuk peduli memberikan perhatian pribadi kepada customernya dan kenyamanan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik dan memahami kebutuhan customer seperti:
- a. Kemampuan kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember yang baik dalam melayani customer.
 - b. Pemberian informasi tentang hal yang baru dalam pelayanan terhadap produk Bank Syariah Mandiri KC Jember.
 - c. Kemudahan dan menjaga hubungan yang baik antara pegawai Bank Syariah Mandiri KC Jember dengan customer.
 - d. Mengerti apa yang diinginkan oleh customer.
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam melakukan kegiatan penilaian kinerja terdapat tahapan agar bisa berjalan dengan baik. Terkait dengan visi dan tujuan perusahaan Bank Syariah Mandiri KC Jember menerapkan perpektif Proses Bisnis Internal untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya. Proses bisnis internal dapat diukur melalui inovasi produk, proses operasi dan layanan purna jual, hal ini telah dijelaskan oleh Branch Manager melalui wawancara sebagai berikut:

“Perspektif ini terkait dengan penilaian atas proses yang telah dibangun dalam melayani nasabah, unit pendidikan islami maupun yayasan islami. Penilaian pada tahap ini tingkat kualitas pelayanan Bank Syariah Mandiri KC Jember. Penilaian ini bertujuan dalam rangka meningkatkan pelayanan terhadap nasabah, kualitas pelayanan berkaitan dengan pengendalian mutu yang merupakan faktor yang sangat signifikan dalam Bank Syariah Mandiri KC Jember, karena pemberian layanan sesuai standart mutu adalah penting”.⁵⁶

Berdasarkan hasil wawancara di atas bahwa penilaian kinerja dengan perspektif proses bisnis internal yang digunakan oleh Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam menilai kinerja yaitu:

a. Proses Inovasi

Bank Syariah Mandiri KC Jember sebagai salah satu perbankan syariah yang bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah yang sudah memiliki nama di masyarakat tidak akan berhenti dalam melakukan pengembangan produk baru agar dapat terus bersaing dengan perbankan lainnya.

Dalam meningkatkan nasabahnya, Bank Syariah Mandiri KC Jember terus melakukan berbagai inovasi produk demi menarik minat nasabah dengan tidak menyulitkan nasabah itu sendiri. Inovasi yang sedang dijalankan oleh perusahaan yaitu dengan membuat produk baru yang mana menarik pangsa pasar unit pendidikan islami untuk anak sekolah. Produk ini berupa tabungan mabrur junior yang mana nanti peserta yaitu siswa sekolah dengan membayar sebesar

⁵⁶Wawancara, Edi Dwi Efendi, Branch Manager, Jember: 8 Juni 2017

Rp.15.000/bulannya akan mendapatkan buku tabungan dari Bank Syariah Mandiri KC Jember.

b. Proses Operasi

Proses operasi Bank Syariah Mandiri KC Jember yaitu menjalankan strategi-strategi yang telah ditetapkan secara detail melalui beberapa implementasi seperti melakukan kerjasama dengan perbankan lainnya dan dalam kinerjanya Bank Syariah Mandiri KC Jember juga menitikberatkan kepada pelayanan proses klaim para nasabah yang ada secara efisien dan tepat waktu.

c. Layanan Purna Jual

Tahap ini dalam proses bisnis internal ini adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada nasabah. Layanan ini penting dilakukan karena hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

Bank Syariah Mandiri KC Jember melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan baik dengan para nasabah. Hal ini dapat dilihat dengan perusahaan memberikan akses mudah bagi para nasabah yang ingin klaim kerugian melalui klaim online yang terdapat dalam website Bank Syariah Mandiri KC Jember. Sehingga nasabah tidak perlu repot untuk datang langsung ke Bank Syariah Mandiri KC Jember. Dan juga memberikan fasilitas-fasilitas yang terbaik untuk menunjang kepuasan para nasabah.

d. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam proses ini bersumber dari faktor sumber daya manusia termasuk dalam pelatihan pegawai dan budaya Bank Syariah Mandiri KC Jember yang berhubungan dengan individu dan organisasi. Berikut ini peneliti melakukan wawancara kepada General support staff yaitu sebagai berikut:

“Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan atas dua hal, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pembelajaran yang dilakukan oleh karyawan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk mencapai tujuan dari ketiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya, dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong Bank Syariah Mandiri KC Jember menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhan”.⁵⁷

Dari hasil wawancara tersebut maka dalam perspektif ini Bank Syariah Mandiri KC Jember untuk menilai kinerja adalah sebagai berikut:

a. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap nasabah Bank Syariah Mandiri KC Jember. Kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui agar karyawan dapat terpenuhi dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap apa yang telah diperoleh dari perusahaan, termasuk kompensasi, iklim kerja, dan budaya kerja.

⁵⁷Wawancara, Dhany Brian Permana, General support staff, Jember: 8 Juni 2017

Indeks kepuasan karyawan di Bank Syariah Mandiri (BSM) Jember dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan Bank Syariah Mandiri (BSM) Jember adalah karena jumlah kepuasan karyawan mencapai 95%. Kinerja di Bank Syariah Mandiri (BSM) Jember dilihat dari pengukuran *Balanced Scorecard* mencapai kinerja yang diharapkan. Kepuasan karyawan yang dicapai sudah merasa puas karena mencapai aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

b. Kemampuan Sistem Informasi

Visi Bank Syariah Mandiri KC Jember untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dilihat misalnya dari segi keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Hal ini dapat dilihat misalnya dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan. Semakin tinggi rata-rata persentase pencapaian karyawan, menandakan makin tingginya kualitas profesionalisme SDM di Bank Syariah Mandiri KC Jember, terutama dalam hal pekerjaan yang berkaitan dengan sasaran strategis perusahaan.

2. Tingkat Produktivitas Setiap Bagian Organisasi yang Terlibat Dalam Proses Kinerja.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, tidak jarang di jumpai permasalahan-permasalahan yang langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh dalam menjalankan tingkat produktivitas tersebut. Mengenai tingkat produktivitas yang dialami oleh Bank Syariah Mandiri KC Jember peneliti melakukan wawancara yaitu sebagai berikut:

“Tingkat produktivitas selama satu bulan pernah mengalami penurunan. Pegawai Bank Syariah Mandiri KC Jember diberi target, misalkan setiap pegawai ada 10 orang kemudian diberi target 10.000.000.000 untuk satu bulan, padahal setiap orangnya itu mempunyai target 2.000.000.000 seharusnya target dalam satu bulan mencapai 20.000.000.000, berarti target tersebut belum produktif. Dalam masalah tersebut Bank Syariah Mandiri KC Jember mengevaluasi kinerja untuk dirotasi ke cabang-cabang yang ada di kabupaten Jember. Jadi untuk meningkatkan masalah yang pernah dialami tersebut yaitu dengan memperkuat sinergi kebijakan, memperkuat permodalan dan memperbaiki kualitas SDM”.⁵⁸

Jadi hasil wawancara dari General support staff, untuk meningkatkan tingkat produktivitas Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam melakukan usahanya adalah sebagai berikut:

1. Memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dengan program kinerjanya Bank Syariah Mandiri KC Jember mendorong pembentukan Komite Nasional pengembangan keuangan syariah dan mendorong pembentukan pusat riset dan pengembangan perbankan dan keuangan Syariah.

⁵⁸ ibid, 8 Juni 2017

2. Memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi dengan program kerjanya serta mengoptimalkan peran dan peningkatan komitmen untuk mengembangkan layanan yang ada di Bank Syariah Mandiri KC Jember hingga mencapai share minimal di atas 10% aset.
3. Memperbaiki kualitas dan SDM serta infrastruktur lainnya dengan memprogram kerjanya Bank Syariah Mandiri KC Jember mengembangkan standart kurikulum perbankan syariah di perguruan tinggi yang ada di kabupaten Jember yaitu di Universitas Muhammadiyah Jember. Pemerataan kompetensi dan kajian standart kompetensi bankir syariah serta *review* kebijakan alokasi anggaran pengembangan SDM perbankan Syariah.

C. Pembahasan Temuan

Dari data-data yang diperoleh dilapangan melalui wawancara, observasi dan dokumentasi, kemudian disajikan dalam bentuk penyajian data. Dari data-data tersebut selanjutnya dianalisis kembali sesuai dengan fokus penelitian yang ada dalam penelitian. Adapun data-data yang diperoleh dilapangan meliputi:

1. Penilaian Kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam Keempat Perspektif Balanced Scorecard.

Perspektif keuangan merupakan indikator historis dan agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah

perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Adapun penilaian dalam perspektif keuangan Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam periode tahun 2015-2016 mengalami peningkatan ditahun 2016, pertumbuhan laba untuk tahun 2016 tingkat pertumbuhan laba mencapai 19,75%. Hal ini berarti bahwa Bank Syariah Mandiri KC Jember mencapai pertumbuhan laba dari standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Ditinjau dari siklus hidupnya, saat ini Bank Syariah Mandiri KC Jember merupakan bank yang berada dalam tahap pertumbuhan. Hal ini ditunjukkan oleh pertumbuhan pesat perbankan syariah, terutama dengan keluarnya Undang-undang nomor 10 Tahun 1998 yang memungkinkan lahirnya bank-bank baru yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah.

Perspektif pelanggan merupakan cara-cara di mana perspektif ini bisa membuat nasabah merasa puas atas pelayanan yang telah dilakukan seperti menawarkan produk-produk dan jasa yang tepat secara efisien dan efektif untuk memuaskan kebutuhan pelanggan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun dalam perspektif pelanggan Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam memberikan pelayanan terhadap *customer* yaitu dengan cara menggunakan jumlah customer baru yaitu kemampuan Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember untuk melakukan pelayanan kepada nasabah yang dijanjikan dengan tepat waktu dan memuaskan seperti memberikan kecepatan pelayanan yang kita berikan kepada *customer* agar pelanggan kita puas dan keadilan pelayanan

yang kita berikan kepada *customer*. Selain itu Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember juga menggunakan daya tanggap yaitu kemampuan pegawai Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember untuk membantu *customer* dan memberikan pelayanan dengan tanggap dan cepat, hal ini sangat membantu untuk mempertahankan *customer* lama dan *customer* baru dalam melakukan transaksi agar *customer* merasa puas terhadap pelayanan yang dilakukan oleh kinerja Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember. Tingkat kepuasan pelanggan adalah ketersediaan Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember untuk peduli memberikan perhatian pribadi kepada *customer*nya dan kenyamanan dalam melakukan hubungan seperti memberikan informasi tentang hal yang baru dalam pelayanan terhadap produk Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dan juga memberikan kemudahan dan menjaga hubungan yang baik antara pegawai Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dengan *customer*.

Perspektif proses bisnis internal Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam menjalankan proses bisnis internal yaitu menggunakan Proses Inovasi, Proses Operasi, Layanan Purna Jual Bank Syariah Mandiri KC Jember sebagai salah satu perbankan syariah yang bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah yang sudah memiliki nama di masyarakat tidak akan berhenti dalam melakukan pengembangan produk baru agar dapat terus bersaing dengan perbankan lainnya. Dalam meningkatkan nasabahnya Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember terus melakukan berbagai inovasi produk demi menarik minat nasabah dengan

tidak menyulitkan nasabah itu sendiri. Sedangkan dari proses operasi yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember menjalankan strategi-strategi yang telah diterapkan secara detail melalui beberapa implementasi seperti melakukan kerjasama dengan perbankan lainnya dan dalam kinerjanya Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember juga menitikberatkan kepada pelayanan proses klaim para nasabah yang ada secara efisien dan tepat waktu. Layanan purna jual dalam proses bisnis internal ini adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada nasabah. Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember melakukan berbagai layanan purna jual untuk tetap menjaga hubungan baik dengan para nasabah. Hal ini dapat dilihat dengan perusahaan memberikan akses mudah bagi para nasabah yang ingin klaim kerugian melalui klaim online yang terdapat di website Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam melakukan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan agar pegawai tetap profesional dalam melakukan kinerjanya yaitu dengan cara melakukan kepuasan terhadap karyawan. Tingkat Kepuasan Karyawan dan Kemampuan Sistem Informasi, Kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat mempengaruhi prosuktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap nasabah Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember. Kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui

agar karyawan dapat terpenuhi dibandingkan dengan persepsi mereka terhadap apa yang telah diperoleh dari perusahaan. Sedangkan dalam kemampuan sistem informasi adalah meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dapat dilihat misalnya dari segi keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Hal ini dapat dilihat misalnya dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan.

2. Tingkat Produktivitas Setiap Bagian Organisasi yang Terlibat Dalam Proses Kinerja.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, tidak jarang di jumpai permasalahan-permasalahan yang langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh dalam menjalankan tingkat produktivitas tersebut. Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember saat ini dalam menjalankan usahanya selama satu bulan belum mengalami tingkat produktivitas. Jadi untuk mengatasi masalah yang dialami oleh Bank Syariah Mandiri KC Jember saat ini yaitu Memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dengan program kinerjanya Bank Syariah Mandiri KC Jember mendorong pembentukan Komite Nasional pengembangan keuangan syariah dan mendorong pembentukan pusat riset dan pengembangan perbankan dan keuangan Syariah. Lalu dengan memperkuat permodalan dan skala usaha serta memperbaiki efisiensi dengan program kinerjanya yaitu dengan menyempurnakan kebijakan modal inti minimum dan

klasifikasi Bank Umum Syariah dengan mendorong pembentukan BUMN syariah serta mengoptimalkan peran dan peningkatan komitmen untuk mengembangkan layanan yang ada di Bank Syariah Mandiri KC Jember hingga mencapai share minimal di atas 10% aset. Dan juga memperbaiki kualitas SDM serta infrastruktur lainnya dengan memprogram kinerjanya Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember dalam mengembangkan standart kurikulum perbankan syariah di perguruan tinggi yang ada di kabupaten jember yaitu di Universitas Muhammadiyah Jember. Pemerataan kompetensi dan kajian standart kompetensi bankir syariah serta *review* kebijakan alokasi anggaran pengembangan SDM.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan serta hasil yang diperoleh seperti yang telah dideskripsikan pada bab-bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa:

1. Dalam melakukan penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, yaitu dengan menggunakan empat perspektif :
 - a. Perspektif Keuangan, dalam perspektif keuangan ini penilaian kinerja dilihat dari laba pertumbuhannya, Bopo, dan NPF masing-masing dari tahun 2015-2016.
 - b. Perspektif Pelanggan, dalam perspektif ini penilaian kinerja yaitu dengan menggunakan jumlah customer baru, daya tanggap dan tingkat kepuasan pelanggan.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal, dalam perspektif ini penilaian kinerja yaitu dengan menggunakan proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, dalam perspektif ini penilaian kinerja yaitu dengan menggunakan kepuasan karyawan dan kemampuan sistem informasi.

Jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, penilaiannya meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan dimana hasil penilaian kinerja keseluruhan baik dari segi kinerjanya maupun keuangannya keadaan Bank Syariah Mandiri KC Jember mengalami kondisi yang baik dilihat dari perspektif keuangan laba pertumbuhannya mengalami kenaikan di tahun 2016.

2. Tingkat Produktivitas Setiap Bagian Organisasi yang Terlibat Dalam Proses Kinerja.

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, tidak jarang di jumpai permasalahan-permasalahan yang langsung maupun tidak langsung sangat berpengaruh dalam menjalankan tingkat produktivitas tersebut. Bank Syariah Mandiri KC Jember untuk satu bulan dalam menjalankan usahanya belum mengalami tingkat produktivitas. Jadi untuk mengatasi masalah yang dialami oleh Bank Syariah Mandiri KC Jember saat ini yaitu Memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dengan program kinerjanya Bank Syariah Mandiri KC Jember mendorong pembentukan Komite Nasional pengembangan keuangan syariah dan mendorong pembentukan pusat riset dan pengembangan perbankan dan keuangan Syariah.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisa dan kesimpulan, maka penulis memberikan saran-saran dalam upaya sebagai rujukan yang dipertimbangkan dan bisa memajukan Bank Syariah Mandiri KC Jember yaitu:

Dalam melaksanakan penilaian kinerja, Bank Syariah Mandiri KC Jember tingkat produktivitasnya kurang sehat karena kinerja marketing belum bisa melakukan target yang telah diberikan. Sehingga pegawai Bank Syariah

Mandiri KC Jember harus dirotasi ke cabang lain. Jadi untuk mengatasi permasalahan yang telah dialami tersebut sebaiknya Bank Syariah Mandiri KC Jember memperkuat sinergi kebijakan antara otoritas dengan pemerintah dengan program kinerjanya.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz. 2015. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia, Surabaya : Pena Salsabila.
- Afandi, 2013. “*Analisis Pendekatan Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Ibnu Sina)*”, Skripsi, Universitas Hasanuddin Makasar.
- Agus Darmawanto, 2010. “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT Sepatu Asia*”, Skripsi, Universitas Gunadarma.
- Dessy Arfani Irawan, 2009. “*Pengukuran Kinerja Perbankan Berdasarkan Analisis Balanced Scorecard Pada PT. Bank Mandiri*”, Skripsi, Universitas Gunadarma.
- Dr. Kasmir, S.E, M.M. 2012. *Manajemen Perbankan* Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Drs. Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M. 2014. *Sistem Informasi Manajemen* Yogyakarta: Center Of Academic Publishing Service.
- Drs. Husein Umar,S.E.,M.M.,MBA, 1998. Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama.
- Iman Widodo, 2011. “*Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia)*”, Universitas Diponegoro Semarang.
- Jonathan sarwono, 2006. *Metode Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Kristianingsih Trihastuti, 2011. “*Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Tugurejo Semarang)*”, Skripsi, Universitas Negeri Semarang.
- Mayang Sari, 2015. “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan*”, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Moh.Nazir,Ph.D, 2011. *Metode Penelitian* Bogor: Ghalia Indonesia.
- Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*, 2013. Jember: Stain Jember Press.
- Prof. Dr. H.M. Ma’ruf Abdullah, SH. MM. 2014. *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja* Yogyakarta: Aswaja Pressindo.

- Prof. Dr. Husaini Usman, M. Pd.,M.T. 2008. *Manajemen Teori, Praktik, Dan Riset Pendidika*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Prof. Dr. Sugiono, 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*: Bandung: Alfabeta
- Sony Suwono,2002. *Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI.
- Soraya Hanuma, 2010. “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT Astra Honda Motor*”, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang.
- Sri Murtini, 2016. “*Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Pada perusahaan Jasa (Studi kasus RSI Hidayatullah Yogyakarta)*”, Skripsi, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Sri wahyuni, 2011.”*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros*”, Skripsi, Universitas Hasanudin Makasar.
- Sri Wahyuni. 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros* Universitas Hasanudin Makasar, Pres.
- Sugiono, 2014. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Wayan Adhitya Nugroho, 2013. “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. Wijaya Karya)*”, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- www.syariahmandiri.co.id. Diakses pada tanggal 2 Mei 2017.

IAIN JEMBER

PERNYATAAN KEASLIAN PENULIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hanifatul Laila
NIM : 083 133 036
Fakultas : Ekonomi Bisnis Islam
Program Studi : Perbankan Syariah
Institut : Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember

Dengan ini menyatakan bahwa isi skripsi ini adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumber-sumbernya.

Jember, 4 Juni 2017

Saya yang menyatakan



HANIFATUL LAILA
NIM. 083133036

MATRIX PENELITIAN

JUDUL	VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR	SUMBER DATA	METODE PENELITIAN	FOKUS PENELITIAN
ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PT. BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER	1. Penilaian Kinerja Organisasi	1. Pengembangan Organisasi 2. Indikator Kinerja	a. Kompetensi b. Pemberdayaan c. Standart kinerja a. Pemeriksaan secara langsung b. Penilaian tidak langsung	1. Data Primer a. Branch Manager BSM b. Customer Service c. General Support Manager	1. Pendekatan kualitatif deskriptif 2. Lokasi Penelitian: BSM KC Jember. Jl. P.B. Sudirman No.41-43 Kabupaten Jember, Jawa Timur. 3. Penentuan Informan: Purposive 4. Metode Pengumpulan Data: a. Observasi b. Interview c. Dokumentasi 5. Metode Analisa Data : Analisis Deskriptif 6. Keabsahan Data: Triangulasi Sumber	1. Bagaimana penilaian kinerja Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam keempat perspektif ? 2. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja pada Bank Syariah Mandiri KC Jember?

	2. Balanced Scorecard	1. Keuangan (finance) 2. Konsumen (customer) 3. Proses (proses) 4. Pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth)	a. Pertumbuhan dan pembelajaran a. Jumlah customer baru b. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama c. Tingkat kepuasan pelanggan a. Inovasi b. Proses operasi c. Proses pelayanan purna jual a. Kepuasan karyawan b. Kemampuan sistem informasi			
--	-----------------------	--	--	--	--	--

PEDOMAN PENELITIAN

1. OBSERVASI

- a. Letak Lokasi Bank Syariah Mandiri KC Jember
- b. Aktifitas lembaga mengenai penilaian kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada Bank Syariah Mandiri KC jember.

2. WAWANCARA

- a. kinerja perusahaan Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
- b. kinerja perusahaan Bank Syariah Mandiri KC Jember dalam perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
- c. Bagaimana kinerja perusahaan Bank Syariah mandiri KC Jember dalam perspektif proses bisnis internal.
- d. Apakah kinerja perusahaan Bank Syariah Mandiri KC Jember sudah efektif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
- e. Apakah tingkat produktivitas Bank Syariah Mandiri KC (BSM) KC Jember sudah efektif.

3. DOKUMENTASI

- a. Visi dan Misi Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.
- b. Struktur Organisasi Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.
- c. Data-data lain yang berkaitan dengan penilaian kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* di Bank Syariah Mandiri (BSM) KC Jember.



KEMENTERIAN AGAMA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Mataram No. 1 Mangli, Telp. : (0331) 487550, 427005, Fax. (0331) 427005, Kode Pos : 68136
Website : WWW.in-jember.ac.id – e-mail : info@iain-jember.ac.id

J E M B E R

Nomor : B-397/In.20/7.a/PP.00.9/23/2017
Lampiran : -
Perihal : **Izin Penelitian Skripsi**

Kepada

Yth. Pimpinan BANK SYARIAH MANDIRI Kantor Cabang Jember

Di

TEMPAT

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh

Diberitahukan dengan hormat bahwa untuk penyelesaian Program Sarjana S-1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Jember, mohon berkenan kepada Bapak/Ibu pimpinan untuk memberikan izin penelitian kepada mahasiswa dengan identitas sebagai berikut :

Nama : Hanifatul Laila
NIM : 083133036
Semester : VIII
Prodi : Perbankan Syariah
Jurusan : Ekonomi Islam
Alamat : Wringin Pitu Tegal Dlimo Banyuwangi
No TLP : 082230717455
Judul Skripsi : ANALISIS PENILAIAN KINERJA ORGANISASI
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCED
SCORECARD PADA PT BANK SYARIAH MANDIRI
KC JEMBER

Demikian Surat izin ini, atas perhatian dan kerjasamanya disampaikan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh

Jember, 08 Maret 2017

an. Dekan,

Wakil Dekan Bidang Akademik
Dan Pengembangan Lembaga



Abdul Rokhim, S.Ag., M.E.I
NIP. 19730830 199903 1 002

SURAT KETERANGAN

No. 19/752-3/081

PT BANK SYARIAH MANDIRI yang berkedudukan di Jalan PB. Sudirman No 41-43 Kelurahan Jember Lor Kecamatan Patrang dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Hanifatul Laila
NIM : 083 133 036
Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas : IAIN Jember

Telah melaksanakan penelitian/riset di PT Bank Syariah Mandiri – Kantor Area Jember pada tanggal 01 April s.d 30 Mei 2017

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Jember, 10 Juli 2017

PT BANK SYARIAH MANDIRI

KANTOR AREA JEMBER



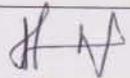
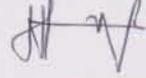
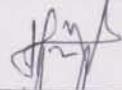
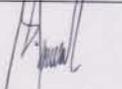
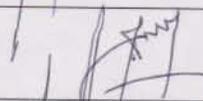
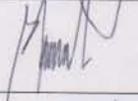
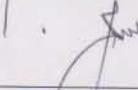
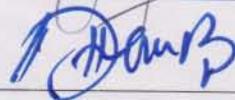
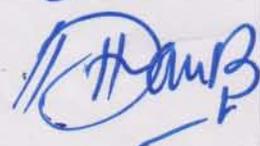
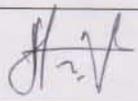
Imam Supriyadi
Area Retail Manager



Hendry Sonny Aprianto
Clearing Operatrion & Service Supervisor

*) TTD 2 Pejabat Struktural

**JURNAL KEGIATAN PENELITIAN
DI BANK SYARIAH MANDIRI KANTOR CABANG JEMBER**

NO	HARI/TANGGAL	KEGIATAN	PARAF
1	Rabu, 8 Maret 2017	Mengajukan proposal penelitian	
2	Kamis, 23 Maret 2017	Penerimaan penelitian	
3	Selasa, 28 Maret 2017	Konfirmasi mulai penelitian	
4	Rabu, 26 April 2017	Wawancara gambaran objek penelitian	
5	Kamis, 27 April 2017	Wawancara tentang penyaluran dana di BSM	
6	Jum at, 2 Juni 2017	Dokumentasi struktur organisasi	
7	Senin, 5 Juni 2017	Wawancara mengenai job description	
8	Rabu, 7 Juni 2017	Wawancara mengenai perspektif keuangan	
9	Kamis, 8 Juni 2017	Wawancara tentang perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan,serta tingkat produktifitas.	
10	Kamis, 6 Juli 2017	Meminta surat selesai penelitian	

Jember, 5 Juli 2017

PT. Bank Syariah Mandiri Jember

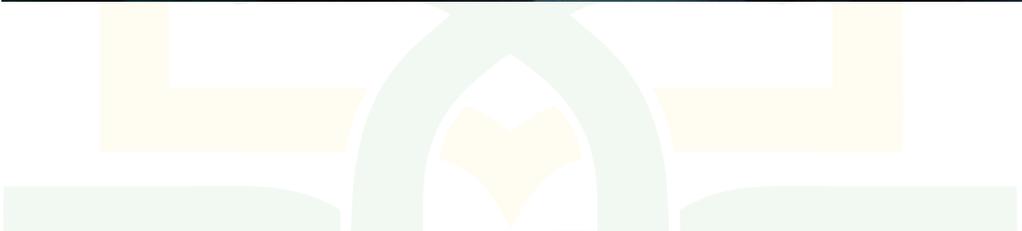


Dhany Brian Permana TOR AREA JEMBER
General Support Staff

DRAF WAWANCARA PENELITIAN

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dengan menggunakan metode balanced scorecard ?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan dengan menggunakan metode balanced scorecard ?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan konsep balanced scorecard ?
4. Apakah kinerja perusahaan Bank Syariah Mandiri KC Jember sudah efektif dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ?
5. Bagaimana perencanaan strategis yang harus diterapkan untuk setiap perspektif dalam balanced scorecard agar sesuai dengan visi dan tujuan perusahaan ?
6. Apakah penggunaan konsep balanced scorecard sudah efektif dalam menilai kinerja organisasi ?
7. Bagaimana tingkat produktivitas setiap bagian organisasi yang terlibat dalam proses peningkatan kinerja perusahaan ?
8. Apakah pengukuran kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pada PT Bank Syariah Mandiri ?
9. Bagaimanakah pemanfaatan balanced scorecard sebagai strategi peningkatan kinerja terhadap pengembangan pada PT Bank Syariah Mandiri ?
10. Apakah kinerja perusahaan sudah dapat dikatakan baik berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam balanced scorecard ?

IAIN JEMBER



BIODATA PENULIS



Data Pribadi

Nama : Hanifatul Laila
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Banyuwangi, 11 Mei 1995
Agama : Islam
Alamat
RT/RW : 055/011
Kel /Desa : Wringin Pitu, Bayat Rejo
Kecamatan : Tegaldlimo
Kabupaten : Banyuwangi
No. Telp : 082230717455

Riwayat Pendidikan

1. TK Khadijah 41 Kedunggebang
2. MI Mazroa'atul Huda
3. MTS Miftahul Mubtadi'in
4. MAN 3 Srono
5. IAIN Jember