

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA BANK BTPN SYARIAH KCS CABANG DIY SLEMAN**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**SKRIPSI**

**DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA  
SEBAGAI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH GELAR SARJANA  
STRATA SATU DALAM ILMU EKONOMI ISLAM**

**OLEH:**

**ULUL HIKMAWATI**

**14820038**

**DOSEN PEMBIMBING:**

**JOKO SETYONO, SE.,M.Si**

**19730702 200212 1 003**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**2017/2018**



**PENGESAHAN TUGAS AKHIR**

Nomor : B-2149/Un.02/DEB/PP.00.9/08/2018

Skripsi / tugas akhir dengan judul:

**“ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA BANK  
BTPN SYARIAH KCS CABANG DIY SLEMAN”**

yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Ulul Hikmawati  
Nomor Induk Mahasiswa : 14820038  
Telah diujikan pada : Senin, 20 Agustus 2018  
Nilai ujian Tugas Akhir : A/B

dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

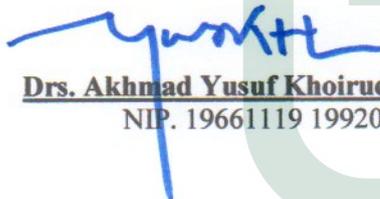
**TIM UJIAN TUGAS AKHIR**

Ketua Sidang

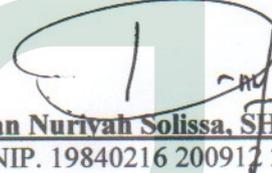
**Joko Setyono, SE., M.Si.**

NIP. 19730702 200212 1 003

Penguji I

  
**Drs. Akhmad Yusuf Khoiruddin, SE., M.Si.**  
NIP. 19661119 199203 1 002

Penguji II

  
**Dian Nuriyah Solissa, SHI, M.Si**  
NIP. 19840216 200912 2 004

Yogyakarta, 21 Agustus 2018  
UIN Sunan Kalijaga  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
**D E K A N**

  
**Dr. H. Syaifiq Mahmadah Hanafi, M.Ag.**  
NIP. 19670518 199703 1 003

## HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Surat Persetujuan Skripsi/Tugas Akhir

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

UIN Sunan Kalijaga

Di Yogyakarta

Assalamualaikum wr. wb,

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Ulul Hikmawati

NIM : 14820038

Sepester : 8 (Delapan)

Judul : ***“Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Bank BTPN SYARIAH KCS CABANG DIY SLEMAN”***

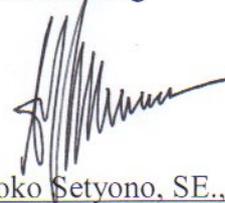
Sudah dapat diajukan kepada Prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Dengan ini kami mengharapkan agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqosyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum. Wr. Wb.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Pembimbing



Joko Setyono, SE., M.Si.

NIP. 19730702 200212 003

## HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ulul Hikmawati

NIM : 14820038

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman” sepenuhnya merupakan karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain, kecuali pada bagian-bagian tertentu yang telah dirujuk pada daftar pustaka sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung risiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila ditemukan adanya pelanggaran ataupun penyimpangan dari aturan yang berlaku.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Penyusun



Ulul Hikmawati

NIM. 14820038

## HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Sebagai civitas akademik UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ulul Hikmawati

NIM : 14820038

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Fee Right*) kepada Universitas Islam Negeri Yogyakarta atas karya ilmiah saya yang berjudul:

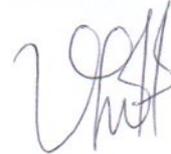
**“Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman”**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018

Yang menyatakan



Ulul Hikmawati

NIM. 14820038

## HALAMAN MOTTO

### MOTTO

Kesempatan Bukanlah Hal Yang Kebetulan Tapi Kau Sendiri Yang  
Menciptakannya

Sukses Adalah Ketika Persiapan Dan Kesempatan Bertemu

Janganlah Menunggu Karna Semakin Cepat Kamu Memulai Semakin Cepat  
“Waktu Yang Tepat itu Datang”



HALAMAN PERSEMBAHAN

**Skripsi ini kupersembahkan kepada:**

**Kedua Orang Tua Saya Yang Tercinta:**

**(Bapak Didik Mulyadi & Ibu Dwi Kurniawati)**

**Kedua Adek Saya Yang Tersayang:**

**(Safri Bagus Panuntun & Bagus Pamungkas Ramadhani)**

**dan Semua Keluarga Besar dan Teman-teman Penulis yang Sudah  
Memberikan Dukungan, Motivasi dan Do'a Penuh Sehingga Skripsi Ini  
Dapat terselesaikan.**



## KATA PENGANTAR

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang. Alhamdulillah, segala puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan kemudahan yang diberikan oleh-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada sahabat serta pengikutnya yang selalu istiqomah mengikuti ajarannya.

Penulis menyadari bahwa dalam menyelesaikan skripsi ini tidak sedikit hambatan serta kesulitan yang penulis hadapi. Namun berkat kesungguhan hati dan kerja keras serta dorongan dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung ataupun tidak langsung, sehingga membuat penulis tetap bersemangat dalam menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Yudian Wahyudi, M.A, Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga.
2. Bapak Dr. H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bapak Joko Setyono S.E., M.Si selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi penulis yang dengan sabar telah memberikan banyak masukan dan saran-saran sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
4. Bapak Dr. Misnen Ardiansyah, S.E., M.SI. selaku Dosen Pembimbing Akademik.
5. Seluruh Dosen dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, yang telah mentransfer ilmunya dengan ikhlas kepada penulis, serta para petugas perpustakaan yang telah meminjamkan buku-buku yang diperlukan oleh penulis sebagai bahan referensi.

6. Kedua orang tuaku tercinta dan tersayang, Bapak Didik Mulyadi dan Ibu Dwi Kurniawati, yang dengan tulus selalu mendo'akan, memberikan motivasi baik materil maupun nonmaterial kepada penulis, sehingga penulis mampu menyelesaikan tugas akhir ini. Semoga Allah selalu memberikan perlindungan untuk Ibu dan Bapak, dibawah berkah sayangNya. Aamiin.
7. Kedua Adekku Safri Bagus Panuntun dan Bagus Pamungkas Ramadhani, terimakasih atas doa dan motivasinya. Semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan untuk saudaraku.
8. Teman-teman Perbankan Syariah 2014, khususnya Perbankan Syariah A yang akan selalu kukenang, terimakasih atas kebersamaan, perhatian dan kebaikan teman-teman. Kalian tidak akan pernah terlupakan.
9. Semua pihak yang secara langsung ataupun tidak langsung turut membantu dalam penulisan skripsi ini. Semoga Allah membalas kebaikan kalian semua.

Yogyakarta, 15 Agustus 2018  
Hormat saya,

Ulul Hikmawati  
NIM. 14820038

## PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 158/1987 dan 0543b/U/1987.

### A. Konsonan Tunggal

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Sa'	s_	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha'	H	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha'	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	S	es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta'	T	te (dengan titik di bawah)
ظ	Za'	Z	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wawu	W	W
ها	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

### B. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* Ditulis Rangkap

متعددة	Ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	Ditulis	<i>'iddah</i>

### C. *Ta' Marbuttah*

Semua *ta' marbuttah* ditulis dengan *h*, baik berada pada akhir kata tunggal ataupun berada di tengah penggabungan kata (kata yang diikuti oleh kata sandang “al”). Ketentuan ini tidak diperlukan bagi kata-kata Arab yang sudah terserap dalam bahasa Indonesia, seperti *shalat*, *zakat*, dan sebagainya kecuali dikehendaki kata aslinya.

حكمة	Ditulis	<i>Hikmah</i>
علة	Ditulis	<i>'illah</i>
كرامة الأولياء	Ditulis	<i>karamah al-auliya'</i>

#### D. Vokal Pendek dan Penerapannya

ـَ	Fathah	Ditulis	A
ـِ	Kasrah	Ditulis	I
ـُ	Dammah	Ditulis	U
فعل	Fathah	Ditulis	<i>fa'ala</i>
ذکر	Kasrah	Ditulis	<i>zukira</i>
يذهب	Dammah	Ditulis	<i>yazhabu</i>

#### E. Vokal Panjang

1. Fathah + alif	Ditulis	A
جاهلية	Ditulis	<i>Jahiliyyah</i>
2. Fathah + ya' mati	Ditulis	A
تنسى	Ditulis	<i>Tansa</i>
3. Kasrah + ya' mati	Ditulis	I
كريم	Ditulis	<i>Karim</i>
4. Dhammah + wawu mati	Ditulis	U
فروض	Ditulis	<i>Furud</i>

#### F. Vokal Rangkap

1. Fathah + ya' mati	Ditulis	<i>Ai</i>
بينكم	Ditulis	<i>Bainakum</i>
2. Fathah + wawu mati	Ditulis	<i>Au</i>
قول	Ditulis	<i>Qaul</i>

**G. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata Dipisahkan dengan Apostrof**

أَنْتُمْ	ditulis	<i>a'antum</i>
أَعْدَاتُ	ditulis	<i>u'iddat</i>
لِنَشْكُرْتُمْ	ditulis	<i>la'in syakartum</i>

**H. Kata Sandang Alif + Lam**

1. Bila diikuti huruf Qamariyyah maka ditulis menggunakan huruf awal “al”

الْقُرْآنُ	Ditulis	<i>al-Qur'an</i>
الْقِيَاسُ	Ditulis	<i>al-Qiyas</i>

2. Bila diikuti huruf Syamsiyyah ditulis sesuai dengan huruf pertama Syamsiyyah tersebut

السَّمَاءُ	Ditulis	<i>as-Sama'</i>
الشَّمْسُ	Ditulis	<i>asy-Syams</i>

**I. Penulisan Kata-kata dalam Rangkaian Kalimat**

ذَوَالْفُرُوضِ	Ditulis	<i>zawi al-furud</i>
أَهْلَالسُّنَّةِ	Ditulis	<i>ahl as-sunnah</i>

## **J. Pengecualian**

Sistem transliterasi ini tidak berlaku pada:

1. Kosa kata Arab yang lazim dalam Bahasa Indonesia dan terdapat dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia, misalnya: al-Qur'an, hadits, mazhab, syariat, lafaz.
2. Judul buku yang menggunakan kata Arab, namun sudah dilatinkan oleh penerbit, seperti judul buku *al-Hijab*.
3. Nama pengantar yang menggunakan huruf latin, misalnya Quraish Shihab, Ahmad Syukri Soleh.
4. Nama penerbit di Indonesia yang menggunakan kata Arab, misalnya Toko Hidayah, Mizan.

## DAFTAR ISI

<b>PENGESAHAN TUGAS AKHIR.....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....</b>	<b>v</b>
<b>MOTTO .....</b>	<b>vi</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xx</b>
<b>ABSTRACK .....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	7
D. Manfaat Penelitian .....	8
E. Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>11</b>
A. Telaah Pustaka .....	11
B. Landasan Teori .....	12
1. Kinerja .....	12
2. <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
3. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	25
C. Kerangka Pemikiran .....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>34</b>
A. Jenis Penelitian .....	34

B. Objek Penelitian .....	34
C. Populasi dan Sampel .....	35
D. Data dan Sumber Data .....	36
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Instrumen Penelitian .....	37
G. Uji Instrumen .....	40
H. Analisis Data .....	41
<b>BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>44</b>
A. Analisis dan Pembahasan .....	44
1. Gambaran umum Responden .....	44
2. Uji Instrumen .....	44
a. Uji Validitas .....	44
b. Uji Reliabilitas .....	48
c. Penjabaran Strategi Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	50
d. Penilaian Kinerja Bank BTPN Syariah KCS DIY Sleman Secara Keseluruhan .....	65
B. Pembahasan .....	67
1. Perspektif Keuangan .....	67
2. Perspektif Nasabah .....	69
3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	71
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	74
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>79</b>
A. Kesimpulan .....	79
B. Keterbatasan .....	80
C. Saran .....	80
DAFTAR PUSTAKA .....	82
LAMPIRAN .....	

## DAFTAR TABEL

TABEL 1.1 Laporan Keuangan Tahunan Bank BTPN Syariah dari segi aset ...	5
TABEL 3.1 Perspektif Keuangan .....	38
TABEL 3.2 Perspektif Nasabah .....	38
TABEL 3.3 Perspektif Bisnis Internal .....	39
TABEL 3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	40
TABEL 4.1 Uji Validitas Nasabah.....	46
TABEL 4.2 Uji Validitas Poses Bisnis Internal.....	48
TABEL 4.3 Uji Validitas Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	50
TABEL 4.4 Uji Reliabilitas Nasabah.....	51
TABEL 4.5 Uji Reliabilitas Proses Bisnis Internal.....	52
TABEL 4.6 Uji Reliabilitas Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	53
TABEL 4.7 Tingkat Pertumbuhan ROA .....	54
TABEL 4.8 Kriteria ROA.....	55
TABEL 4.9 Tingkat Pertumbuhan BOPO .....	56
TABEL 4.10 Kriteria Penilaian BOPO.....	56
TABEL 4.11 Tingkat Pertumbuhan ROE.....	58
TABEL 4.12 Kriteria Penilaian ROE.....	58
TABEL 4.13 Kepuasan Nasabah .....	59
TABEL 4.14 Retensi Nasabah .....	60
TABEL 4.15 Market Share .....	61
TABEL 4.16 Profitabilitas Nasabah .....	62
TABEL 4.17 Inovasi .....	63
TABEL 4.18 Tahapan Operasi.....	64
TABEL 4.19 Tahapan Purna Jual .....	65
TABEL 4.20 Service Error .....	66
TABEL 4.21 Pelatihan Karyawan .....	67
TABEL 4.22 Kepuasan Karyawan.....	68
TABEL 4.23 Kerjasama Team.....	69

TABEL 4.24 Komunikasi antar Karyawan..... 70  
TABEL 4.25 Hasil Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan..... 71  
TABEL 4.26 Hasil Persentase (%) Tingkat Kepuasan Keseluruhan ..... 72



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kaplan dan Norton .....	29
Gambar 2.2 Kaplan dan Noton.....	31
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	33



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja bank secara keseluruhan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah, karyawan, dan manajer yang ada di Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman dengan pengambilan sampel menggunakan metode *simple random*. Teknik pengumpulan data menggunakan angket/kuesioner dengan total sampel 30 responden dan data keuangan dari tahun 2014 sampai tahun 2017. Uji validitas instrumen menggunakan rumus *Pearson Correlation*. Reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Bank BTPN Syariah Cabang KCS Sleman DIY dapat diukur menggunakan dengan metode *balanced scorecard* dan mendapatkan hasil yang baik dari keempat perspektif yaitu perspektif keuangan, nasabah, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

***Kata Kunci: Kinerja, Balanced Scorecard.***



## ABSTRACT

*This study aims to determine the overall performance of the bank using the balanced scorecard method. This research is a qualitative research. The population in this study were all customers, employees, and managers in the KCS Syariah BTPN Bank DIY Sleman Branch with sampling using simple random method. Data collection techniques using questionnaires with a total sample of 30 respondents and financial data from 2014 to 2017. The validity test of the instrument using the Pearson Correlation formula. Instrument reliability uses the Alpha Cronbach formula. The results of this study indicate that the performance of the Syariah BTPN Bank of Sleman DIY KCS Branch can be measured using the balanced scorecard method and get good results from all four perspectives, namely financial perspective, customer, internal business processes, and learning and growth*

**Keywords: Performance, Balanced Scorecard.**



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Dunia perbankan di Indonesia sudah mengalami kemajuan. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan di dunia perbankan baik bank syariah maupun konvensional. Pada umumnya bank berupaya untuk selalu mencapai tujuan dan sasarannya dalam kondisi persaingan yang ketat. Persaingan yang semakin sengit di industri perbankan akan berpengaruh pada kinerja perbankan. Selain itu adanya isu mengenai pailitnya salah satu bank syariah di Indonesia juga menjadi suatu pembelajaran untuk memperbaiki kinerjanya<sup>1</sup>.

Persaingan dunia perbankan yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan yang begitu besar dalam persaingan, pengelolaan, pemasaran, sumberdaya manusia, dan pelayanan transaksi antara perusahaan dan nasabah dalam perkembangan industri perbankan syariah saat ini. Persaingan ini membuat bank harus memiliki strategi yang tepat untuk dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan kinerjanya. Saat ini banyak perbankan yang menawarkan berbagai macam produknya dengan memasang iklan yang semenarik mungkin.

Menurut Yessy dan Sudana (2013) diperlukan adanya penilaian kinerja dalam perusahaan jika ingin mempertahankan kelangsungan

---

<sup>1</sup> <https://m.detik.com/finance> diakses pada 5 Maret 2018 pukul 15.00 WIB

hidupnya dan bisa bersaing secara kompetitif. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam sebuah perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian kinerja juga digunakan untuk melihat kepuasan konsumen dan karyawan dari perusahaan tersebut. Penilaian kinerja yang masih menggunakan metode tradisional belum dapat menggambarkan keadaan perusahaan secara menyeluruh. Metode tradisional hanya menggunakan aspek keuangan dan mengabaikan aspek non keuangan. Sehingga perusahaan hanya dapat melihat keadaannya dari sisi keuangannya saja dan belum mencerminkan kondisi yang sebenarnya.

Menurut Mulyadi (2001 : 3), pada tahun 1990-1992 Kaplan dan Northon memperkenalkan konsep *balanced scorecard* untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja tradisional. Kinerja tradisional yang berdasarkan aspek keuangan hanya mengandalkan informasi dari sistem informasi akuntansi. Pada umumnya sistem akuntansi hanya berjangka pendek. Sehingga akan menciptakan kinerja perusahaan hanya dalam jangka pendek.

*Balanced scorecard* dapat digunakan dalam berbagai jenis entitas bisnis karena semua entitas bisnis membutuhkan pengukuran kinerja dari aspek keuangan dan non keuangan. *balanced scorecard* memperluas ukuran eksekutif dalam kinerja non keuangan. Jika *balanced scorecard* diterapkan dalam sebuah entitas, entitas tersebut dapat mengawasi dan memantau output baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek. (Yessy; Sudana, 2013)

Penelitian yang dilakukan oleh Wendy Areza, Paulus, dan Jantje yang berjudul “*analisa kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan balanced scorecard*” dilakukan di PT United Tractor, Tbk. Dari penelitian ini mendapatkan hasil secara keseluruhan bahwa kinerja PT United Tractor Tbk, sangat kapabel dan mengalami keadaan ekonomi yang fluktuatif. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu pada waktu penelitian, objek penelitian, dan indikator dalam setiap perspektif *balanced scorecard*.

Dengan memperluas ukuran kerja eksekutif ke kinerja non keuangan atau menjadi komprehensif, *balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja menjadi empat perspektif: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Monika (2000), mengemukakan bahwa keempat perspektif tersebut menjadi sebuah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan mempunyai hubungan sebab akibat.

*Balanced scorecard* telah menjadi inti dari manajemen strategik, tidak hanya bagi eksekutif namun juga bagi seluruh personel terutama pada perusahaan yang memanfaatkan teknologi secara intensif dalam bisnisnya. *Balanced scorecard* memberikan kerangka yang jelas dan rasional bagi seluruh personel untuk menghasilkan kinerja keuangan melalui perwujudan dari berbagai kinerja non keuangan (Mulyadi, 2001: 10). Pengukuran kinerja yang dilakukan *balance scorecard* dengan adanya

pemotivasian personel dapat mewujudkan visi dan misi strategi perusahaan dan mencapai tujuannya.

Bank BTPN Syariah merupakan bank umum syariah ke 12 di Indonesia. BTPN Syariah merupakan perpaduan antara PT Bank Sahabat Purbadanarta dan Unit Usaha Syariah BTPN. Bank Sahabat Purbadanarta yang berdiri sejak Maret 1991 di Semarang, yaitu bank umum non devisa yang 70% sahamnya diakuisisi oleh PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional, Tbk (BTPN) pada 20 Januari 2014. Kemudian dikonversi menjadi BTPN Syariah berdasarkan Surat Keputusan Otoritas Jasa Keuangan pada 22 Mei 2014. BTPN Syariah memiliki tekad untuk menumbuhkan jutaan rakyat Indonesia sehingga memiliki kehidupan yang lebih baik.

Diawal tahun 2018 tepatnya dibulan Maret 2018, bank BTPN Syariah mendapatkan sebuah penghargaan “*The Most Improved Sharia Banking Of The Year*” dari acara *Indonesian Improvement Award 2018*. Acara tersebut diikuti oleh 24 institusi yang berbeda, dimana BTPN syariah menjadi satu-satunya bank yang terpilih sesuai dengan kriteria mereka<sup>2</sup>.

Dalam melaksanakan aktivitas bisnisnya bank kemungkinan mengalami adanya kenaikan dan penurunan kinerja yang dihadapi termasuk jangka panjang dan jangka pendek. Tidak hanya masalah dari internal namun masalah dari lingkungan eksternal perlu diperhatikan

---

<sup>2</sup> <https://www.btpnsyariah.com> Diakses pada tanggal 18 Maret 2018, jam 08.00 WIB

mengingat persaingan bisnis yang sangat kompetitif. Berikut data dari posisi keuangan Bank BTPN Syariah dari segi aset dalam jumlah juta rupiah.

**Tabel 1.1**

**Laporan Keuangan Tahunan Bank BTPN Syariah dari segi  
aset**

No.	Tahun	Aset Bank BTPN Syariah
1	2014	3.780.498
2	2015	5.196.199
3	2016	4.996.812
4	2017	6.053.273

Sumber: laporan keuangan tahunan bank btpn syariah

Dari data tersebut dapat diketahui jika setiap tahunnya Bank BTPN Syariah mengalami peningkatan. Untuk bisa mempertahankan jumlah asetnya bank harus mempunyai strategi-strategi yang tepat. Bank harus memperhatikan seluruh kinerjanya baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan. Sehingga untuk mengetahui bagaimana kinerja bank maka dapat diketahui dan diukur menggunakan metode *balanced scorecard*.

Dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif ini, Bank BTPN Syariah harus bisa untuk berinovasi dan terus memberikan pelayanan terbaik masyarakat. Selain itu mempertahankan pangsa pasar dan mengembangkannya hingga memperoleh laba, dan meningkatkan operasionalnya dan membina hubungan relasi yang baik harus dilakukan.

Dari perspektif yang terdapat pada metode *balanced scorecard* peneliti tertarik untuk menjadikan metode tersebut sebagai tolok ukur dalam pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah, khususnya pada Bank BTPN Syariah DIY Cabang Sleman agar dapat diketahui kinerja yang dilakukan oleh bank tersebut. Diharapkan dengan adanya penelitian menggunakan metode *balanced scorecard* mampu mengevaluasi kinerja sehingga memperoleh kinerja yang baik. Berdasarkan latar belakang tersebut, penyusun tertarik untuk melakukan penelitian pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* dengan mengambil judul “**ANALISIS PENILAIAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA BANK BTPN SYARIAH DIY CABANG SLEMAN**”.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian pada latarbelakang penelitian, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan tahun 2014-2017?
2. Bagaimana analisis pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan?

3. Bagaimana analisis pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana analisis pengukuran kinerja Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

### C. Tujuan Penelitian

Dengan mengacu pada rumusan masalah tersebut, maka diadakannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menjelaskan pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman dengan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif keuangan tahun 2014-2017.
2. Untuk menjelaskan pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman dengan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan.
3. Untuk menjelaskan pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman dengan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk menjelaskan pengukuran kinerja pada Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman dengan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

## D. Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini memberikan pengetahuan dan wawasan dalam bidang akuntansi manajemen yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan dan mengembangkan teori yang sudah ada. Penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang akan melakukan penelitian mengenai kinerja lembaga keuangan.

### 2. Manfaat Praktis

#### a. Bagi Lembaga

Penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan di Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman untuk menjadi acuan dalam mengembangkan bisnisnya sehingga dapat bersaing dimasa mendatang atau sebagai koreksi untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerjanya serta memperbaiki jika terdapat ada kelemahan dan kekurangan.

#### b. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat menambah dan mengembangkan ilmu mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang sudah didapatkan dari kegiatan perkuliahan serta sebagai sarana pembelajaran dalam penulisan karya ilmiah.

## E. Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab. Bab pertama yaitu pendahuluan yang menjelaskan tentang latarbelakang penelitian, pengantar masalah yang akan dibahas mengenai kinerja Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman menggunakan metode *balanced scorecard*. Berdasarkan latar belakang peneliti mengambil judul “*Analisis Penilaian Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard Pada Bank BTPN Syariah KCS CabangDIY Sleman*”, karena peneliti ingin mengetahui kinerja Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman secara keseluruhan. Dari pengantar masalah yang diuraikan selanjutnya penulis menyusun rumusan masalah untuk menentukan pokok masalah. Setelah menentukan pokok masalah maka dapat diuraikan tujuan serta manfaat penelitian ini. Untuk memudahkan pembaca dalam memahami isi dan susunan dalam penelitian, maka pada bab ini disusun sistematika pembahasan.

Bab kedua berisi tentang landasan teori yang diawali dengan telaah pustaka yang berisi beberapa penelitian sebelumnya yang digunakan sebagai dugaan sementara atas rumusan masalah yang disusun. Selanjutnya dijelaskan tentang teori yang digunakan dalam penelitian ini yang berkaitan dengan kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* dan faktor-faktor yang mempengaruhi.

Bab ketiga menjelaskan tentang metodologi penelitian. Adapun metodologi yang dijelaskan meliputi jenis dan sifat penelitian, populasi

dan sampel, dan definisi operasional variabel. Dan terakhir membahas mengenai teknik analisis data yang digunakan untuk melakukan penelitian.

Bab keempat berisi analisis data. Pada bab ini dibahas mengenai hasil dari analisis data tersebut yang ditentukan.

Bab kelima adalah penutup yang berisi kesimpulan dan saran. Kesimpulan pada bab ini diperoleh dari ringkasan analisis data pada bab keempat, kemudian dari kesimpulan tersebut ditarik implikasi yang dihasilkan dari sebuah penelitian. Sedangkan saran ditujukan bagi penelitian selanjutnya.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab terdahulu, penilaian kinerja menggunakan balanced scorecard dapat diketahui dengan menggunakan empat perspektif didalamnya, yang dapat disimpulkan:

##### **1. Perspektif Keuangan**

Rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini adalah ROA, ROE, dan BOPO. Hasil dari penelitian ini menunjukkan jika dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman dapat meningkatkan kinerjanya. Hal ini terbukti dengan pencapaian profit setiap tahunnya yang mengalami peningkatan.

##### **2. Perspektif Pelanggan (Nasabah)**

Nasabah Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman merasa puas. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah disebabkan karena pelayanan dan pemberian fasilitas bank kepada nasabah serta bentuk apresiasi yang diberikan bank kepada nasabah.

##### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dari segi manajemen Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman selalu melakukan inovasi dalam mengembangkan prodaknya selain itu adanya evaluasi dalam mengembangkan prodaknya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual serta memberikan adanya manfaat bagi

nasabah sehingga nasabah mempunyai loyalitas terhadap Bank BTPN Syariah KCS DIY Sleman.

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari penelitian ini terdapat hasil yang menunjukkan bahwa karyawan merasa puas. Hal ini dapat dilihat dari penyebaran kuisioner yang menunjukkan jika karyawan mendapatkan feedback yang sesuai dan berdampak pada kinerjanya yang meningkat. Adanya pelatihan karyawan juga membantu karyawan dalam proses jenjang karirnya. Selain itu dalam bekerja terbentuk adanya budaya kerjasama team yang kompak dilandasi dengan komunikasi yang baik.

#### **B. Keterbatasan**

Dalam penelitian ini terdapat keterbatasan diantaranya:

1. Penelitian ini hanya menggunakan rasio ROA, ROE, dan BOPO.
2. Dibutuhkan waktu lama dalam mencari data baik itu nasabah, manajer, dan karyawan.

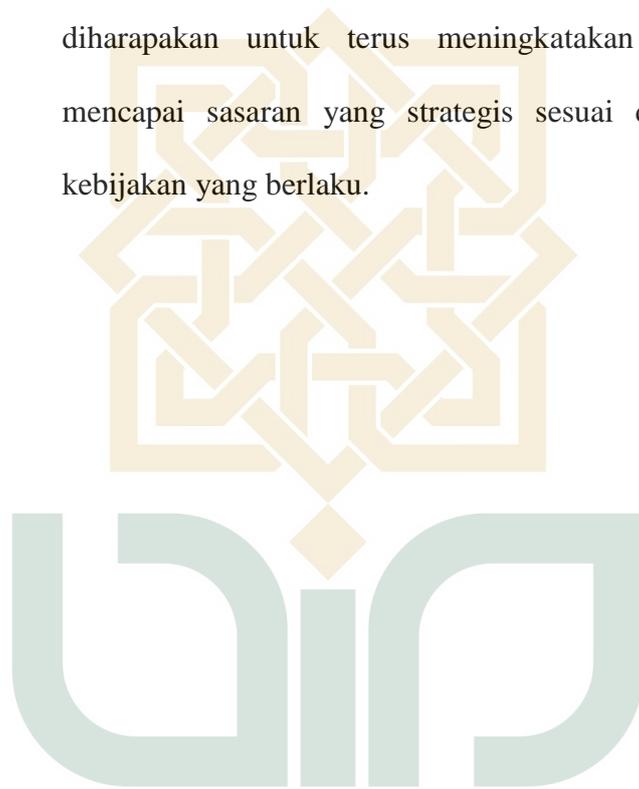
#### **C. Saran**

Dari adanya keterbatasan dalam penelitian ini yang telah diungkapkan, maka diberikan adanya saran-saran, sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan tiga rasio yaitu ROA, ROE, dan BOPO. Diharapkan untuk penelitian selanjutnya

menambahkan rasio keuangan sehingga akan mendapatkan hasil yang lebih lengkap dari segi setiap rasio keuangan.

2. Bagi peneliti selanjutnya, untuk dapat menambahkan teori dan menambahkan pada perspektif non keuangan diharapkan dapat lebih mengembangkan lagi.
3. Bagi pihak Bank BTPN Syariah KCS Cabang DIY Sleman diharapkan untuk terus meningkatkan kinerjanya untuk mencapai sasaran yang strategis sesuai dengan tujuan dan kebijakan yang berlaku.



## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Antonio, Muhammad Syafi'i. (2001). *Bank Syariah Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Hanafi, Mahmud M. & Abdul Halim. (2012). *Analisis Laporan Keuangan Edisi 4*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Imam, Ghozali. (2005). *Analisis Multi Variate dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Diponegoro.
- Jogiyanto. (2014). *Metodelogi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE.
- Jumingan. (2011). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Kasmir. (2010). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, Robert S, & David P. Norton. (1996). *Translating Strategy The Balaced Scorecard*. USA: Harvard Business School Press Boston.
- Mahsun, Muhamad. (2014). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik Cetakan kelima*. Yo gyakarta: BPFE.
- Kuncoro, Mudrajad. (2009). *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi Edisi 3*. Jakarta: Erlangga.
- Moeheriono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Mulyadi. (2001). *Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan Balanced Scorecard Cetakan Pertama*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mulyadi. (2014). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Sarwono, Jonathan, dan Tutty Martodiredjo. (2008). *Riset Bisnis untuk Pengambilan Keputusan*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Sekaran, Uma. (2011). *Research Methods For Business*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2009). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Adminitrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suliyanto. (2009). *Metode Riset Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Suwikyo, Dwi. (2010). *Kompilasi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Umar, Husein. (2013). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Uno, Hamzah B. & Nina Lamatengga. (2012). *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Yuwono, Sony, dkk. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

**Jurnal & sumber lain**

- Christina, Ni Putu Yessy, dan I Putu Sudana. (2013). *Penilaian Kinerja pada PT Adhi Karya dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Ciptani, Monika Kussetya. (2000). *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. Jurnal Ekonomi dan Akuntansi.
- Eng, Tan Sau. (2013). *Pengaruh NIM, BOPO, NPL, & CAR Terhadap ROA Bank Internasional Go Public Periode 2007-2011*. Jurnal Dinamika Manajemen.
- Hanuma, Soraya. (2010). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor)*. Skripsi Universitas Diponegoro.
- Huda, Nurul, dan Ivo dkk. (2013). *Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah dengan Pendekatan Balance Scorecard*. Jurnal Ekonomi.
- Istiqlal, Cahyo Halim. (2009). *Penilaian Kinerja Perbankan yariah dengan Metode Balanced Scorecard*. Jurnal Ekonomi Islam.
- Prasanjaya, Yogi, dan I Wayan Ramantha. (2013). *Analisis Pengaruh Rasio CAR, BOPO, LDR, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas Bank yang Terdaftar di BEI*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana..

Retnawan, Wendy Areza Dwi, dkk. 2016. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard. Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi.

Sukesti, Fatmasari. (2010). *Analisis Pengukuran Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja pada Universitas Muhammadiyah Semarang*. Jurnal Unimus.

<https://m.detik.com/finance> diakses pada tanggal 5 Maret 2018, pukul 15.00

WIB

<https://www.btpnsyariah.com> diakses pada 18 Maret jam 08.00 WIB

<https://berfitalibra.staff.gunadharma.ac.id> diakses pada tanggal 24 Juli 2018, pukul 18.10 WIB



## CURRICULUM VITAE

Nama : Ulul Hikmawati  
TTL : Bantul, 22 Agustus 1995  
Email : [hikmaulul08@gmail.com](mailto:hikmaulul08@gmail.com)  
Prodi : Perbankan Syariah  
Alamat Asal : Sarirejo II RT 07, Singosaren,  
Banguntapan, Bantul, DIY



### Riwayat Pendidikan :

1. TK LKMD Singosaren (Tahun 2000-2002)
2. SDN Singosaren (Tahun 2002-2008)
3. SMP N I Banguntapan (Tahun 2008-2011)
4. SMK N I Bantul (Tahun 2011-2014)
5. Perbankan Syariah di UIN Sunan Kalijaga (Tahun 2014-sekarang)