

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI UPAYA PENGUKURAN
KINERJA BANK SYARIAH BRI
(Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)**



SKRIPSI

**DISUSUN DAN DIAJUKAN KEPADA FAKULTAS SYARIAH
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA YOGYAKARTA
UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
MEMPEROLEH GELAR SARJANA STRATA SATU DALAM ILMU
EKONOMI ISLAM**

OLEH:

MUFLIKHA ZAHRA DWI HARTANTI

05390069

PEMBIMBING:

- 1. Drs. A. YUSUF KHOIRUDDIN, SE, M. Si.**
- 2. SUNARSIH, SE. M. Si.**

**PROGRAM STUDI KEUANGAN ISLAM
JURUSAN MUAMALAH
FAKULTAS SYARIAH DAN HUKUM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2011**

ABSTRAK

ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI UPAYA PENGUKURAN KINERJA BANK SYARIAH BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)

Oleh
Muflikha Zahra Dwi Hartanti
NIM: 0539069

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui kinerja Bank Syariah BRI jika diukur dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari (1) perspektif keuangan, (2) perspektif nasabah, (3) perspektif proses bisnis internal dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini dilaksanakan di Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta. Populasi penelitian ini adalah seluruh *account officer*, nasabah, manajer dan karyawan Bank Syariah BRI. Jumlah sampel penelitian ini adalah 5 *account officer*, 100 nasabah, 2 manajer dan 30 karyawan. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling aksidental untuk nasabah dan sampling jenuh untuk *account officer*, manajer dan karyawan. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara, dokumentasi, observasi dan studi kepustakaan. Alat analisis data yang digunakan adalah rasio CAMEL khusus untuk perspektif keuangan dan analisis *fishbein* untuk semua perspektif dalam *balanced scorecard*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Bank Syariah BRI jika diukur dari (1) perspektif keuangan adalah buruk (Rasio RSM, KAP, BOPO, CR, QR mengalami penurunan, meskipun komponen manajemen sudah baik dan rasio ROA, ROE, NITM mengalami peningkatan selama tiga tahun pada periode September 2005 sampai dengan September 2008); (2) perspektif nasabah adalah baik (nasabah merasa sangat puas terhadap kinerja bank); (3) perspektif proses bisnis internal adalah baik (manajer merasa sangat puas terhadap kualitas layanan yang ada di bank); (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik (karyawan merasa sangat puas terhadap tingkat profesionalitas yang diterapkan pada bank).

Kata Kunci: *Balanced Scorecard*, Pengukuran Kinerja, Analisis *Fishbein*, Rasio CAMEL

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Muflikha Zahra Dwi Hartanti

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta.

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

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

Nama : Muflikha Zahra Dwi Hartanti
NIM : 05390069
Judul Skripsi : **Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bank Syariah BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)**

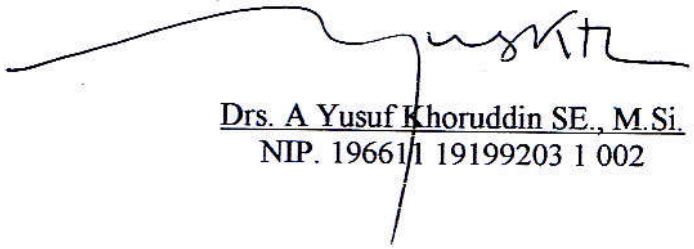
Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Syariah dan Hukum, Program Studi Keuangan Islam, Jurusan Muamalah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam

Dengan ini mengharapkan agar skripsi/ tugas akhir saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih

Wassalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 17 Rajab 1431 H
29 Juni 2010 M

Pembimbing I


Drs. A Yusuf Khoruddin SE., M.Si.
NIP. 196611191992031002

SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI

Hal : Skripsi Muflikha Zahra Dwi Hartanti

Kepada
Yth. Dekan Fakultas Syari'ah dan Hukum
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Di Yogyakarta.

Assalamu 'alaykum Wr. Wb.

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

Nama : Muflikha Zahra Dwi Hartanti
NIM : 05390069
Judul Skripsi : **Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bank Syariah BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)**


Sudah dapat diajukan kembali kepada Fakultas Syariah dan Hukum, Program Studi Keuangan Islam, Jurusan Muamalah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana strata satu dalam Ilmu Ekonomi Islam

Dengan ini mengharapkan agar skripsi/ tugas akhir saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqasahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih

Wassalamu 'alaykum Wr. Wb.

Yogyakarta, 17 Rajab 1431 H
29 Juni 2010 M

Pembimbing II


Sunarsih, SE., M.Si.

NIP. 19740911 199903 2 001

Pengesahan Skripsi/ Tugas Akhir

Skripsi/tugas akhir dengan judul : “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bank Syariah BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)”

Yang dipersiapkan dan disusun oleh,

Nama : Muflikha Zahra Dwi Hartanti

NIM : 05390069

Telah dimunaqosyahkan pada : 22 Februari 2011

Nilai Munaqosyah : A-

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Syari’ah Program Studi Keuangan Islam Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

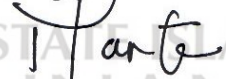
Tim Munaqasyah
Ketua,



Sunarsih, SE, M. Si.

Nip. 19740911 199903 2 001

Penguji I



Sunaryati, SE, M. Si.

Nip. 19751111 200212 2 002

Penguji II



M. Yazid Affandi, M. Ag.

Nip. 19720913 200312 1 001

Yogyakarta, 7 Maret 2011
UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
Fakultas Syari’ah

Dekan,



Prof. Dr. Yudian Wahyudi, M.A., Ph.D.

Nip. 19600417 198903 1 001

SURAT PERNYATAAN

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.

Yang bertandatangan di bawah ini, saya :

Nama : Muflikha Zahra Dwi Hartanti
NIM : 05390069
Program Studi : Keuangan Islam
Fakultas : Syariah dan Hukum

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “*Analisis Balanced Scorecard Sebagai Upaya Peningkatan Kinerja Bank Syariah BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)*” merupakan hasil pekerjaan saya sendiri, dan sepanjang pengetahuan saya tidak berisi materi yang telah dipublikasikan, ditulis orang lain, atau telah dipergunakan dan diterima sebagai penulisan pada Universitas atau Institusi lain, kecuali bagian-bagian tertentu yang telah dinyatakan dalam *footnote* atau daftar pustaka. Apabila ternyata pernyataan ini terbukti tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Wassalamu 'alaykum Wr. Wb.

Mengetahui,
Ka. Prodi Keuangan Islam

Dr. M. Fakhri Husein SE., M.Si
NIP. 19711129 200501 1003

Yogyakarta, 17 Rajab 1431 H
29 Juni 2010 M

Penyusun

Muflikha Zahra Dwi Hartanti
NIM. 05390069

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

A. Pendahuluan

Pedoman transliterasi Arab Latin berikut ini merupakan hasil keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 108 tahun 1987/Nomor 0043 b/u/1987.

Dalam penulisannya sistem transliterasi ini harus memakai font *Time New Arabic*, terutama dalam menuliskan huruf-huruf yang bertitik atau bergaris bawah dan atas. Dalam hal ini, Sift + [atau] dipakai untuk menuliskan huruf yang bertitik bawah, Shift + , atau . untuk menuliskan huruf yang bergaris bawah.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

B. Lambang Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alīf	tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	bā'	b	be
ت	tā'	t	te
ث	sā'	ś	es (dengan titik di atas)
ج	jīm	j	je
ح	hā'	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	khā'	kh	ka dan ha
د	dāl	d	de
ذ	zāl	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	rā'	r	er
ز	zai	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	sād	ṣ	es (dengan titik di bawah)
ض	dād	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	tā'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	zā'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik di atas
غ	gain	g	ge
ف	fā	f	ef
ق	qāf	q	qi
ك	kāf	k	ka
ل	lām	l	`el
م	mīm	m	`em
ن	nūn	n	`en
و	wāwū	w	w
ه	hā'	h	ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	yā'	Y	Ye

C. Lambang Vokal

1. Vokal Tunggal

Tanda	Nama	Huruf Latin
—	Kasrah	I
—	Kasrah	I
—	Dammah	u

Contoh:

أَتَبَّ -- kataba يَذْهَبُ --yazh| abu

فَعَلَ -- fa'ala سَأَلَ -- su'ila

ذَكَرَ -- z|ukira

2. Vokal Rangkap

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
يَ - - وَ - -	Fathah dan ya Fathah dan wau	Ai au

Contoh:

يَا كَيْفَ -- kaifa

هَؤُلَاءِ -- haula

3. Maddah

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
يَ --	Fathah dan alif atau alif layyinah (tertulis ya)	Ā	a garis atas
يِ --	Kasrah dan ya	Ī	i garis atas
يُ --	Dammah dan wawu	Ū	u garis atas

Contoh:

قَالَ -- qāla

قِيلَ -- qīla

رَمَى -- ramaā

يَقُولُ -- yaqūlu

D. Ta Marbūtah

-- ta marbūtah hidup (berharakat fathah, kasrah atau dammah) dilambangkan dengan huruf “t”.

-- ta Marbūtah mati (tidak berharakat) dilambangkan dengan “h”.

Contoh:

رَوْضَةَ الْأَطْفَالِ bisa ditransliterasikan menjadi “rauḍah al-atfāl” atau rauḍatul atfāl.

الْمَدِينَةِ الْمُنَوَّرَةِ bisa ditransliterasikan menjadi “ al-Madīnah al-Munawwarah” atau al-Madīnatul-Munawwarah

E. Syaddah (Tasydid)

Tanda Syaddah atau tasydid dalam bahasa Arab, dalam transliterasinya dilambangkan menjadi huruf ganda, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda syaddah tersebut.

Contoh:

رَبَّنَا – رَبَّنَا نَزَّلَ – نَزَّلَا

F. Kata Sandang

-- Kata sandang yang diikuti oleh huruf syamsiah ditransliterasikan sesuai dengan bunyi huruf yang ada setelah kata sandang. Huruf “l” (ل) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang tersebut.

-- kata sandang yang diikuti oleh huruf qamariyah ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya.

Contoh:

الرَّجُلُ -- ar-rajulu

السَّيِّدَةُ -- as-sayyidah

البَدِيعُ -- al-badī'u

الْجَلَالُ --al-jalālu

G. Hamzah

Dinyatakan di depan pada transliterasi Arab-Latin bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu apabila hamzah terletak di tengah dan akhir kata. Apabila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contoh:

١). Hamzah diawal:

أَمِرْتُ -- umirtu

أَلَّ -- akala

٢). Hamzah ditengah:

تَأْخُذُونَ -- ta'khuzū| ha

تَأْكُلُونَ --ta'kulūna

٣). Hamzah di akhir:

سَيِّئٌ -- syai'un

النَّوْءُ -- an-nau'u

H. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik, fi'il, isim maupun huruf, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau harakat yang dihilangkan, maka dalam transliterasinya penulisan kata tersebut bisa dilakukan dengan dua cara; bisa terpisah per kata dan bisa pula dirangkaikan.

Contoh:

وَإِنَّ اللَّهَ لَهُوَ خَيْرُ الرَّازِقِينَ

1. Wa innallāha lahuwa khair ar-rāziqīn, atau
2. Wa innallāha lahuwa khairur-rāziqīn

فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ

1. Fa aufū al-kaila wa al-mīzāna, atau
2. Fa auful-kaila wal-mīzāna

النَّاسِ حُجُّ الْبَيْتِ مَنِ اسْتَطَاعَ إِلَيْهِ سَبِيلًا وَلِلَّهِ عَلَى

1. Wa lillāhi alā an-nāsi ḥijju al-baiti manista tā'a ilaihi sabīla, atau
2. Wa lillāhi alan-nāsi ḥijjul-baiti man ista tā'a ilaihisabīla.

I. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf capital tidak dikenal, dalam transliterasinya ini huruf kapital dipakai. penggunaan huruf kapital seperti yang berlaku dalam EYD. Diantanya, huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal dan nama diri. Apabila nama diri didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf capital tetap huruf awal dari nama diri tersebut, bukan huruf awal dari kata sandang.

Contoh:

شَهْرُ رَمَضَانَ الَّذِي أُنزِلَ فِيهِ الْقُرْآنُ

Syahru Rama ḍāna al-laz|ī unzila fihi al-Qur'ān

العَالَمِينَ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ --

Al- hamdu lillāhi rabbil- ‘ālamīna.

(Sumber: *Pedoman transliterasi Arab Latin*; Keputusan bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 108 tahun 1987/Nomor 0543 b/u/1987, Departemen Agama RI Badan Litbang Agama dan Diklat Keagamaan: Jakarta 2003)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

MOTTO

Jika menanam amanah, maka akan menuai kepercayaan

Jika menanam kebaikan, maka akan menuai persahabatan

Jika menanam kerendahan hati, maka akan menuai penghormatan

Jika menanam rasa hormat, maka akan menuai kemuliaan

Jika menanam kesungguhan, maka akan menuai kesuksesan

Jika menanam keimanan, maka akan menuai ketenangan

Jika menanam kebohongan, maka akan menuai bencana



Sesungguhnya Bersama Kesulitan Ada Kemudahan
(QS. Al Insyiroh: 5-6)

*Allah Tidak Akan Merubahmu Sampai
Pikiranmu Menjadi Positif, Perasaanmu Menjadi
Positif Dan Motivasiimu Menjadi Positif*

**PRIBADI TANGGUH PANTANG MENGELUH
SEMANGAT!!!**

(Muflikha Zahra Dwi Hartanti)

PERSEMBAHAN

Karya ini kupersembahkan kepada:

1. Allah SWT yang selalu memberikan kepadaku apa yang aku inginkan ketika aku butuh dan apa yang aku butuhkan ketika aku ingin.
2. Nabi Muhammad SAW yang merupakan sumber inspirator terbesarku.
3. Bapakku “Efran Bachtiar Harsono” yang memberikan *pressure* terus-menerus hingga aku tertekan dan akhirnya mau menyelesaikan skripsi tercinta ini.
4. Almarhumah Ibunda Tercinta “Siti Zulaikha” Sosok luar biasa yang mengajarku arti bekerja keras.
5. Kakaku “Ima Budi Setyowati” yang selalu menterorku dengan bunyi teleponnya hingga membuatku tak bisa berkutik selain mengerjakan skripsi bersama komputer setiaku.
6. Adek-adekku tersayang “ Waled Akbar Mubarak dan Muhammad Rais Mabnur” yang merupakan generasi mudaku, lanjutkan perjuanganku.
7. Mami2 baru tercinta “Siti Haryati” yang secara tulus ikhlas memberikan doanya untuk keberhasilanku.
8. Mbahku tersayang yang selalu menjadikanku sebagai cucu kesayangannya.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penyusun panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karuniaNya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Pengukuran Kinerja Bank Syariah BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta)”. Hanya berkat kuasa dan izinNya lah segala hambatan dan rintangan dapat teratasi. Shalawat serta salam tidak lupa penyusun ucapkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW.

Penyusun menyadari sepenuhnya bahwa tanpa bantuan pengarahan dan bimbingan dari berbagai pihak skripsi ini tidak akan terwujud. Oleh karena itu pada kesempatan ini perkenankanlah penyusun mengucapkan terimakasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Drs. Yudian Wahyudi, MA, Phd. selaku Dekan Fakultas Syari’ah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
2. Bapak Dr. M. Fakhri Husein, SE, M.Si selaku ketua Prodi Keuangan Islam Fakultas Syari’ah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
3. Bapak Drs. A. Yusuf Khoiruddin, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan saran dan kritik selama penyelesaian skripsi serta mendidik bagaimana cara bersikap yang baik terhadap orang lain.
4. Ibu Sunarsih, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang dengan penuh kesabaran dan kearifannya telah bersedia meluangkan waktu dan pikiran untuk memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan skripsi ini.

5. Bapak Joko Setyono, SE, M.Si selaku Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan kepada penyusun selama menempuh studi di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
6. Para Dosen dan Karyawan Fakultas Syariah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta Program Studi Keuangan Islam atas segala jasanya dalam memberikan yang terbaik bagi kami
7. Bapak Tavip Hardaya selaku Pimpinan Cabang Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta yang telah memberikan izin dan kesempatan kepada penyusun dalam melaksanakan penelitian.
8. Bapak Reza (Asisten Manajer Operasional), Bapak Heru (Kepala Rumah Tangga), Ibu Sari (Staff Akuntansi Laporan Keuangan) dan semua karyawan Bank Syariah BRI Cabang Surakarta yang telah membantu memberikan data-data yang diperlukan oleh penyusun.
9. Semua karyawan dan nasabah Bank Syariah BRI atas bantuan dan kerjasamanya selama penyusun melaksanakan penelitian.
10. Bapak dan Almarhumah Ibunda tercinta serta Ibu angkatku yang telah memberikan seluruh hidupnya untuk penyusun.
11. Kakak dan adik-adikku tersayang yang telah memberikan perhatian, dukungan, kasih sayang dan doanya selama ini.
12. Laskar pendewasaanku ForSEI, FoSSEI, Bem PS Keuangan Islam dan semua warna yang telah membuatku mengerti akan pentingnya arti kebersamaan dan tanggung jawab.

13. Pocut Baren Lantai 3 *Community* (Dek Lutpee, Miss Nia, Dek Nita, Aziza, Dek Uzy, Dek Ari, Dek Afni, Dek Hesti dan Dek Rahmi atas kesetiaan kalian menemaniku di akhir-akhir perjuanganku.
14. Teman-teman seperjuanganku Sani atas kerelaan konsultasinya, Girat atas original program SPSS yang diberikan, Masfa atas pencarian souvenirnya serta semua sahabat dan sahabati KUI 2005 semuanya.
15. Spesial untuk Dek Lutpee atas bimbingan gratisnya, Mbak Rida atas dukungan spiritualnya, Mbak Maria atas inspirasi *balanced scorecard*nya, Mbak Ria atas bantuannya memberikan konsultasi akuntansi dan Mbak Aning atas bantuan pengeditan kuesioner.
16. Berbagai pihak yang tidak dapat penyusun sebutkan satu per satu yang secara langsung maupun tidak langsung membantu dalam terselesainya skripsi ini.

Semoga amal dan kebaikan semua pihak kepada penyusun mendapat balasan yang setimpal dari Allah. Penyusun menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga masih perlu dikaji dan dikembangkan lebih lanjut. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat konstruktif akan penyusun terima dengan hati terbuka demi kesempurnaan selanjutnya. Akhir kata penyusun berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Yogyakarta, 17 Rajab 1431 H
29 Juni 2010 M

Penyusun

Muflikha Zahra Dwi Hartanti
NIM. 05390069

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRAK	ii
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PENGESAHAN SRIPSI	v
SURAT PERNYATAAN	vi
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	vii
MOTTO	xiv
PERSEMBAHAN	xv
KATA PENGANTAR.....	xvi
DAFTAR ISI.....	xix
DAFTAR TABEL	xxii
DAFTAR GAMBAR.....	xxv
LAMPIRAN	xxvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Pokok Masalah	6
C. Batasan Masalah	6
D. Tujuan Penelitian.....	7
E. Kegunaan Penelitian.....	7
F. Sistematika Pembahasan	8
BAB II LANDASAN TEORI	12
A. Telaah Pustaka	12
B. Kerangka Teoritik	19

1. Kinerja	19
2. <i>Balanced Scorecard</i>	21
BAB III METODE PENELITIAN	31
A. Jenis Penelitian	31
B. Tempat dan Waktu Penelitian	31
C. Obyek Penelitian	31
D. Subyek Penelitian	32
E. Populasi	32
F. Ukuran Sampel	32
G. Teknik Sampling	33
H. Metode Pengumpulan Data	34
I. Instrumen Penelitian.....	35
J. Uji Instrumen.....	41
1. Uji Validitas.....	42
2. Uji Reliabilitas.....	46
K. Alat Analisis	47
BAB IV GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	57
A. Sejarah Berdirinya Bank Syariah BRI	57
B. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Bank Syariah BRI.....	58
C. Jenis Produk Bank Syariah BRI	60
D. Struktur Organisasi Bank Syariah BRI	62
BAB V ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	64
A. Perspektif Keuangan	64
1. C: <i>Capital</i> (Aspek Permodalan)	64
2. A: <i>Asset</i> (Aktiva Produktif)	67

3. M: <i>Managemen</i> (Manajemen)	70
4. E: <i>Earning</i> (Rentabilitas).....	75
5. L: <i>Liquidity</i> (Likuiditas)	90
B. Perspektif Nasabah	97
C. Perspektif Proses Bisnis Internal	102
D. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	106
BAB VI PENUTUP	115
A. Kesimpulan.....	115
B. Saran	116
DAFTAR PUSTAKA	119
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Jumlah Sampel	33
Tabel 2.	Variabel dan Ukurannya Pada Kuesioner Perspektif Keuangan .	37
Tabel 3.	Variabel dan Ukurannya Laporrannya Pada Laporan Keuangan .	38
Tabel 4.	Variabel dan Ukurannya Pada Kuesioner Perspektif Nasabah ...	39
Tabel 5.	Variabel dan Ukurannya Pada Kuesioner Perspektif Proses Bisnis Internal.....	40
Tabel 6.	Variabel dan Ukurannya Pada Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	41
Tabel 7.	Hasil Uji Validitas Perspektif Nasabah.....	44
Tabel 8.	Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .	45
Tabel 9.	Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Nasabah.....	46
Tabel 10.	Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	47
Tabel 11.	Skor Skala <i>Likert</i>	50
Tabel 12.	Perhitungan RSM.....	65
Tabel 13.	Perhitungan Rasio KAP	68
Tabel 14.	Bobot Tingkat Kepuasan <i>Account Officer</i> Berdasarkan Rangking	71
Tabel 15.	Hasil Jawaban <i>Account Officer</i> Berdasarkan Urutan Kepentingannya	72
Tabel 16.	Nilai <i>Ideal</i> Rata-Rata (Li) Perspektif Keuangan.....	73
Tabel 17.	Nilai <i>Belief</i> Rata-Rata (Xi) Perspektif Keuangan	73
Tabel 18.	Indeks Kepuasan <i>Account Officer</i>	74
Tabel 19.	Perhitungan Rasio ROA.....	76

Tabel 20. Perhitungan Rasio ROE	80
Tabel 21. Perhitungan Rasio BOPO	84
Tabel 22. Perhitungan Rasio NITM	87
Tabel 23. Perhitungan Rasio CR	91
Tabel 24. Perhitungan Rasio QR.....	94
Tabel 25. Bobot Tingkat Kepuasan Nasabah Berdasarkan Ranging	98
Tabel 26. Hasil Jawaban Nasabah Berdasarkan Urutan Kepentingannya ..	98
Tabel 27. Nilai <i>Ideal</i> Rata-Rata (Li) Perspektif Nasabah	100
Tabel 28. Nilai <i>Belief</i> Rata-Rata Perspektif Nasabah	100
Tabel 29. Indeks Kepuasan Nasabah	101
Tabel 30. Bobot Tingkat Kepuasan Manajer Berdasarkan Ranging	103
Tabel 31. Hasil Jawaban Manajer Berdasarkan Urutan Kepentingannya...	103
Tabel 32. Nilai <i>Ideal</i> Rata-Rata (Li) Perspektif Proses Bisnis Internal	104
Tabel 33. Nilai <i>Belief</i> Rata-Rata (Li) Perspektif Proses Bisnis Internal	105
Tabel 34. Indeks Kepuasan Manajer	105
Tabel 35. Bobot Tingkat Kepuasan Karyawan Berdasarkan Ranging.....	107
Tabel 36. Hasil Jawaban Karyawan Berdasarkan Urutan Kepentingannya	108
Tabel 37. Nilai <i>Ideal</i> Rata-Rata (Li) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	109
Tabel 38. Nilai <i>Belief</i> Rata-Rata (Li) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	109
Tabel 39. Indeks Kepuasan Karyawan	110
Tabel 40. Perbandingan Perspektif BSC dengan Keadaan Bank Syariah BRI	112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.	Skala Sikap Kepuasan Responden	51
Gambar 2.	Struktur Organisasi PT Bank Syariah BRI	63
Gambar 3.	Tingkat Perkembangan RSM	65
Gambar 4.	Tingkat Perkembangan Rasio KAP	68
Gambar 5.	Skala <i>Likert</i> Kepuasan <i>Account Officer</i>	74
Gambar 6.	Tingkat Perkembangan Rasio ROA	76
Gambar 7.	Tingkat Perkembangan Rasio ROE	80
Gambar 8.	Tingkat Perkembangan BOPO	84
Gambar 9.	Tingkat Perkembangan NITM	87
Gambar 10.	Tingkat Perkembangan Rasio CR	91
Gambar 11.	Tingkat Perkembangan Rasio QR	94
Gambar 12.	Skala <i>Likert</i> Kepuasan Nasabah	101
Gambar 13.	Skala <i>Likert</i> Kepuasan Manajer	105
Gambar 14.	Skala <i>Likert</i> Kepuasan Karyawan	110

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	123
❖ Kuesioner Penelitian Perspektif Keuangan	124
❖ Kuesioner Penelitian Perspektif Nasabah	131
❖ Kuesioner Penelitian Perspektif Proses Bisnis Internal	137
❖ Kuesioner Penelitian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	142
Lampiran 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	148
❖ Hasil Uji Validitas <i>Ideal</i> Perspektif Nasabah	149
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal Cost</i>	149
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal Tangiable</i>	150
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal Reliability</i>	151
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal Responsiveness</i>	152
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal Assurance</i>	153
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal Emphaty</i>	154
❖ Hasil Uji Validitas <i>Belief</i> Perspektif Nasabah	156
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief Cost</i>	156
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief Tangiable</i>	157
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief Reliability</i>	158
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief Responsiveness</i>	159
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief Assurance</i>	160
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief Emphaty</i>	161
❖ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal</i> Perspektif Nasabah.....	163
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal Cost</i>	163

▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal Tangiable</i>	163
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal Reliability</i>	164
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal Responsiveness</i>	164
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal Assurance</i>	165
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal Emphaty</i>	165
❖ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief</i> Perspektif Nasabah	166
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief Cost</i>	166
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief Tangiable</i>	166
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief Reliability</i>	167
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief Responsiveness</i>	167
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief Assurance</i>	168
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief Emphaty</i>	168
❖ Hasil Uji Validitas <i>Ideal</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	169
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal</i> Kemampuan Karyawan.....	169
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal</i> Kepuasan Karyawan	170
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal</i> Komunikasi	172
▪ Hasil Uji Validitas <i>Ideal</i> Motivasi	173
❖ Hasil Uji Validitas <i>Belief</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran ...	175
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief</i> Kemampuan Karyawan	175
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief</i> Kepuasan Karyawan	176
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief</i> Komunikasi	178
▪ Hasil Uji Validitas <i>Belief</i> Motivasi	179

❖ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	181
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal</i> Kemampuan Karyawan	181
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal</i> Kepuasan Karyawan	181
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal</i> Komunikasi	182
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Ideal</i> Motivasi	182
❖ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	183
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief</i> Kemampuan Karyawan.....	183
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief</i> Kepuasan Karyawan	183
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief</i> Komunikasi.....	184
▪ Hasil Uji Reliabilitas <i>Belief</i> Motivasi	184
Lampiran 3. Hasil Perhitungan Kuesioner	185
❖ Urutan Kepentingan Atribut Inti <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Keuangan	186
❖ Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perspektif Nasabah Harapan/ <i>Ideal</i>	187
❖ Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perspektif Nasabah Kenyataan/ <i>Belief</i>	192
❖ Urutan Kepentingan Atribut Inti <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Nasabah.....	197
❖ Urutan Kepentingan Atribut Inti <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Proses Bisnis Internal	200
❖ Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Harapan/ <i>Ideal</i>	201
❖ Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Harapan/ <i>Ideal</i>	201
❖ Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Kenyataan/ <i>Belief</i>	202
❖ Urutan Kepentingan Atribut Inti <i>Balanced Scorecard</i> Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	203

Lampiran 4. Laporan Keuangan.....	204
❖ Laporan Neraca	205
❖ Laporan Laba-Rugi	206
❖ Perhitungan Komponen laporan Keuangan	207
Lampiran 5. Izin Penelitian	209
❖ Rekomendasi Riset.....	210
Lampiran 6. Lain-Lain	211
❖ Kartu Bimbingan Skripsi/ Tugas Akhir	212
❖ Biografi Tokoh	216
❖ Curriculum Vitae	217



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan, khususnya perbankan syariah yang saat ini sangat pesat, menimbulkan persaingan yang semakin ketat dalam dunia perbankan, baik bank syariah, bank swasta maupun bank-bank milik pemerintah. Perkembangan ini ditandai dengan banyaknya bank-bank baru yang didirikan ataupun pembukaan cabang baru diberbagai kota. Adanya persaingan yang ketat antar perbankan, menuntut suatu bank untuk memikirkan cara agar dapat mengembangkan potensi yang dimiliki bank secara optimal dan membantu bank tersebut menjadi bank terdepan, yang memiliki keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing tersebut dapat dilakukan dengan mengadopsi teknologi maju atau mengelola aktiva dan kewajiban finansialnya dengan baik. Dengan menggunakan teknologi yang maju, diharapkan bank dapat memberikan pelayanan kepada nasabahnya dengan cepat dan cermat. Sejalan dengan banyaknya transaksi yang terjadi, luasnya jaringan kerja, serta banyaknya nasabah yang harus dilayani mengharuskan suatu bank untuk memperhatikan proses dan kinerja bank dalam memberikan dan

menyampaikan pelayanan atau jasa pada para nasabahnya. Dengan demikian pengukuran kinerja bank perlu dilakukan.¹

Pengukuran kinerja bank perlu dilakukan secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun *non* keuangan, sehingga tidak terfokus pada aspek keuangan saja yang hanya akan menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek, seperti yang masih sering dilakukan oleh perusahaan saat ini. Pengukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolok ukur keuangan saja sudah tidak lagi memadai, karena mempunyai banyak kelemahan yang hanya menunjukkan pencapaian kinerja historis saja.²

Melihat kenyataan tersebut, maka perlu dilakukan pemetaan strategi guna meningkatkan kinerja suatu bank menjadi semakin baik dari apa yang telah dicapai sampai saat ini. Pemetaan strategi mampu menunjukkan ke mana perusahaan akan berjalan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan nilai keuangan jangka panjang sebagai tujuan perusahaan. Pemetaan strategi ini dapat dilakukan dengan implementasi analisis *balanced scorecard* yang di dalamnya mencakup perancangan sistem pengukuran yang terintegrasi dalam analisis finansial dan non finansial pada bank.³

¹Arumwati, "Implementasi Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Bank," *skripsi* mahasiswa Universitas Sanata Dharma Yogyakarta (2006), hlm. 1.

²Rahma Diana Caesar Yunan, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Manajemen," <http://www19.indowebster.com/8c34016a0fe1e3b5c659a7b573f82546.pdf>, akses 8 Januari 2009, hlm. 1.

³Mila Faila Sufa, "Strategi Peningkatan Kinerja Pada Bank X Dengan Strategi Bussiness Map," makalah disampaikan pada *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi VII*, Program Studi MMT-ITS, Surabaya, 2 Februari 2008, hlm. 6.

Meskipun sebelumnya telah banyak bank yang melengkapi ukuran-ukuran finansialnya dengan ukuran *non* finansial seperti kualitas pelayanan, ketepatan waktu, kepuasan pelanggan dan sebagainya, namun pada dasarnya mereka masih cenderung menggunakan ukuran-ukuran tersebut pada organisasi yang lebih rendah. Dengan kata lain, ukuran-ukuran tersebut tidak terintegrasi manajemen perusahaan secara menyeluruh.

Balanced scorecard menekankan bahwa pengukuran finansial dan *non* finansial harus menjadi bagian dari sistem informasi bagi semua lini pekerja. Pekerja di lini depan seperti karyawan di sebuah bank harus mengerti konsekuensi keuangan dari segala keputusan dan tindakan yang mereka lakukan. Dengan pengukuran *balanced scorecard*, maka memungkinkan tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perbankan.

Pengukuran *balanced scorecard* dengan berbagai macam ukurannya yang terdiri dari ukuran umum (ukuran keuangan) dan ukuran khusus (ukuran *non* keuangan) memiliki keunggulan yaitu dapat digunakan sebagai alat evaluasi kinerja dan sebagai alat dalam pengambilan keputusan. Ukuran umum digunakan sebagai alat dalam mengevaluasi kinerja manajer, sedangkan ukuran khusus dari *balanced scorecard* digunakan sebagai alat dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penetapan dan penerapan strategi perusahaan.⁴

⁴Caecilia Srimindati, "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja," http://www.denpasarkota.go.id/dps_pilkada2010/DPT/DenTim/DESA-DANGIN-PURI-KELOD.pdf, akses 3 Januari 2009, hlm. 1.

Di dalam model pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, ada empat aspek yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton, yaitu:

1. Perspektif keuangan, berkaitan dengan pertanyaan "bagaimana penampilan perusahaan di mata para pengurus manajerial keuangan?."
2. Perspektif pelanggan, berkaitan dengan pertanyaan "bagaimana perusahaan harus terlihat oleh para pelanggannya untuk mencapai visi perusahaan?."
3. Perspektif proses bisnis internal, berkaitan dengan pertanyaan "apa dan hal-hal apa saja yang harus dikuasai atau diunggulkan dalam perusahaan tersebut untuk memuaskan pelanggan?."
4. Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan dengan pertanyaan "mampukah perusahaan melakukan *improvement* dan penciptaan nilai secara berkesinambungan, serta peningkatan diri dalam rangka mencapai visi perusahaan?."⁵

Berdasarkan empat perspektif di atas, maka dalam penulisan ini perspektif finansial akan diukur dengan menggunakan rasio CAMEL yang diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/1/PBI/2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah yaitu meliputi *capital* (rasio RSM), *asset quality* (rasio KAP), *managemen* (kuesioner perspektif keuangan), *earning* (rasio ROA, ROE, BOPO, NITM)

⁵Pariaman Sinaga, "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?," *Infokap*, No. 25 (2004), hlm. 2.

dan *liquidity* (rasio CR, QR). Adapun untuk perspektif *non* finansial akan digunakan *scoring system* dengan menggunakan kuesioner yang merupakan metode untuk mengetahui nilai pencapaian masing-masing indikator dari masing-masing perspektif yang pada akhirnya akan dapat mengukur tingkat keberhasilan seluruh strategi yang telah dipetakan di dalam bank.

Bank Syariah BRI sebagai salah satu bank yang berorientasi pada laba juga perlu memperhatikan kinerja perusahaannya, baik kinerja keuangan maupun *non* keuangan. Penerapan pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* mampu menghasilkan pengukuran yang lebih komprehensif dan seimbang, yang tidak hanya menilai kinerja dari ukuran-ukuran keuangannya saja, tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan *non* keuangan, sehingga memiliki pengukuran kinerja yang baik. Dengan pengukuran kinerja yang baik tersebut, maka bank dapat menjalankan bisnisnya dengan baik, yang akhirnya bank tersebut mampu bersaing dengan bank-bank lainnya.

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka penyusun tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul **”Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Upaya Pengukuran Kinerja Bank Syariah BRI (Studi Kasus Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta).”**

B. Pokok Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pokok masalah yang diajukan adalah: "Bagaimana kinerja Bank Syariah BRI jika diukur dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan."

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan oleh penyusun dengan dibatasi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Evaluasi pengukuran kinerja pada Bank Syariah BRI yang dilakukan adalah evaluasi yang mengarah pada pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard*.
2. Data Laporan keuangan yang digunakan merupakan laporan keuangan nasional Unit Usaha Syariah BRI dalam bentuk triwulanan pada periode September 2005 sampai dengan September 2008.
3. Data kuesioner yang digunakan adalah data tentang manajemen risiko bank pada perspektif keuangan, kinerja bank pada perspektif nasabah, kualitas layanan bank pada perspektif proses bisnis internal serta tingkat profesionalitas bank pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang semuanya diperoleh dari Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta pada tahun 2010.

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah untuk mengetahui kinerja Bank Syariah BRI jika diukur dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

E. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagian kinerja mana saja yang perlu mendapatkan perbaikan dan bagian kinerja mana saja yang sudah baik sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan.
2. Memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif sehingga berguna bagi bank dalam memecahkan masalah yang dihadapi.
3. Memberikan masukan pada bank dalam usaha meningkatkan kinerja di masa depan dan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan metode pengukuran kinerja manajemen yang efektif dan efisien.
4. Menambah pengetahuan dan wawasan bagaimana penggunaan konsep pengukuran kinerja *balanced scorecard* yang dapat digunakan sebagai bahan acuan dalam penulisan karya ilmiah, terutama yang berkaitan dengan kinerja bank.

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan uraian logis yang bersifat sementara menyangkut hubungan antara urutan suatu bab pembahasan dengan bab lainnya dan antara sub-bab pembahasan dengan sub-bab lainnya⁶. Adapun sistematika pembahasan dalam skripsi ini terdiri dari enam bab, yaitu sebagai berikut:

Bab pertama merupakan pendahuluan. Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang masalah, pokok masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika pembahasan. Hal yang melatarbelakangi penelitian ini adalah perlunya pengukuran kinerja pada Bank Syariah BRI secara keseluruhan, baik dari segi keuangan maupun *non* keuangan. Berdasarkan hal tersebut, maka pokok masalah yang dibahas adalah ”Bagaimana kinerja Bank Syariah BRI jika diukur dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan”. Penelitian ini dibatasi pada evaluasi pengukuran kinerja yang mengarah pada konsep *balanced scorecard* dengan data berupa laporan keuangan UUS BRI periode September 2005 - 2008 dan data kuesioner untuk masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja Bank Syariah BRI jika diukur dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Adapun kegunaan dari penelitian ini

⁶Tim Revisi, Pedoman Teknik Penulisan Skripsi Mahasiswa Fakultas Syari'ah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (Yogyakarta: Fakultas Syari'ah Press, 2009), hlm. 5.

adalah memberikan manfaat dalam menetapkan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif, sehingga berguna bagi bank dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Terakhir adalah sistematika pembahasan yang memuat ringkasan isi skripsi yang disajikan dalam bentuk bab, sub-bab, dan anak sub-bab.

Bab kedua merupakan landasan teori. Pada bab ini diuraikan mengenai telaah pustaka dan kerangka teoritik. Telaah pustaka berisi penelitian-penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya mengenai *balanced scorecard*. Kerangka teoritik berisi kajian berbagai teori yang mendukung dan relevan dengan masalah yang diteliti, yaitu teori tentang kinerja dan *balanced scorecard*.

Bab ketiga merupakan metodologi penelitian. Pada bab ini diuraikan mengenai jenis penelitian, tempat dan waktu penelitian, obyek penelitian, subyek penelitian, populasi, ukuran sampel, teknik sampling, metode pengumpulan data, instrumen penelitian, uji instrumen dan alat analisis. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah BRI Kantor Cabang Surakarta pada tanggal 14 Januari - 4 Februari 2010. Adapun obyek dan subyek pada penelitian ini adalah perspektif keuangan yang ditujukan kepada *account officer*, perspektif nasabah yang ditujukan kepada nasabah, perspektif proses bisnis internal yang ditujukan kepada manajer dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang ditujukan kepada karyawan. Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh *account officer*, nasabah, manajer dan karyawan Bank Syariah BRI. Adapun ukuran

sampel untuk masing-masing perspektif adalah 5 *account officer* pada perspektif keuangan, 100 nasabah pada perspektif nasabah, 2 manajer pada perspektif proses bisnis internal dan 30 karyawan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling aksidental yang ditujukan kepada para nasabah dan sampling jenuh yang ditujukan kepada para *account officer*, manajer dan karyawan Bank Syariah BRI kantor Cabang Surakarta. Metode pengumpulan data yang dilakukan adalah dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dokumentasi, observasi dan studi kepustakaan. Instrumen penelitian yang digunakan adalah laporan keuangan dan kuesioner penelitian untuk masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. Dalam penelitian ini, uji instrumen yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas. Adapun alat analisis yang digunakan adalah analisis keuangan dengan menggunakan rasio CAMEL pada perspektif keuangan dan analisis *fishbein* pada perspektif nasabah, proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Bab keempat merupakan gambaran umum obyek penelitian. Pada bab ini berisi mengenai gambaran umum dari Bank Syariah BRI yang meliputi sejarah berdirinya, visi, misi, tujuan, sasaran, struktur organisasi serta produk dan jasa yang ditawarkan oleh bank.

Bab kelima merupakan analisis data dan pembahasan. Pada bab ini diuraikan mengenai analisis data dan pembahasan berdasarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil perbandingan antara masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard* dengan kinerja yang ada

di Bank Syariah BRI menunjukkan bahwa perspektif keuangan memiliki kinerja yang buruk, perspektif nasabah memiliki kinerja yang baik, perspektif proses bisnis internal memiliki kinerja yang baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki kinerja yang baik.

Bab keenam merupakan penutup. Pada bab ini diuraikan mengenai kesimpulan berdasarkan analisis data dan pembahasan dalam bab kelima. Selain itu juga terdapat saran yang dapat diajukan kepada bank yang mungkin berguna sebagai bahan pertimbangan dan perkembangan perusahaan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja dari Bank Syariah BRI adalah baik jika diukur dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*. Adapun saran-saran yang diajukan kepada bank, dibuat berdasarkan masing-masing perspektif dalam *balanced scorecard*. Dalam perspektif keuangan bank perlu memaksimalkan kinerjanya terutama dalam pemanfaatan modal dan aktiva yang dimiliki supaya dapat meningkatkan pendapatan. Bank juga perlu melakukan perencanaan guna meminimalkan jumlah pengeluaran dan membatasi biaya yang dianggap kurang bermanfaat. Dalam perspektif nasabah bank perlu meningkatkan kinerjanya. Dalam perspektif proses bisnis internal bank perlu meningkatkan kualitas layanan yang ada pada bank. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bank perlu meningkatkan tingkat profesionalitas yang ada di bank.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara keseluruhan kinerja Bank Syariah BRI menunjukkan hasil yang baik jika diukur dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*. Hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 39 yang memperlihatkan bahwa tiga dari empat perspektif dalam *balancerd scorecard* menunjukkan kinerja yang baik, sedangkan satu perspektif menunjukkan kinerja yang buruk.

Ditinjau dari perspektif keuangan terlihat bahwa Bank Syariah BRI menunjukkan kinerja yang buruk. Kinerja buruk ini dapat dilihat dari rasio CAMEL yang ditetapkan oleh Bank Indonesia tentang tingkat kesehatan bank, maka Bank Syariah BRI termasuk dalam kategori kurang sehat. Hal ini disebabkan oleh tingkat kecukupan modal bank dalam mendukung aktivitas operasional bank secara efisien kecil dan kurang dari 8%. Selain itu, cukup lambatnya perputaran *return* yang diperoleh atas laba dalam menyanggah risiko kegagalan aktiva produktif menjadikan Bank Syariah BRI dikategorikan sebagai bank yang kurang sehat.

Dari perspektif nasabah, terlihat bahwa Bank Syariah BRI menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik ini ditunjukkan oleh sikap nasabah yang sangat puas terhadap kinerja bank berdasarkan atribut *cost*,

tangible, *reliability*, *responsiveness*, *assurance* dan *emphaty*. Meskipun demikian, kinerja bank masih berada di bawah harapan para nasabahnya.

Adapun dari perspektif proses bisnis internal terlihat bahwa Bank Syariah BRI menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik ini ditunjukkan oleh sikap manajer yang sangat puas terhadap kualitas layanan bank berdasarkan atribut proses inovasi, proses operasi, sistem informasi manajemen dan layanan purna jual. Meskipun demikian, kinerja bank masih berada di bawah harapan para manajernya.

Terakhir dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terlihat bahwa kinerja Bank Syariah BRI menunjukkan kinerja yang baik. Kinerja yang baik ini ditunjukkan oleh sikap karyawan yang sangat puas terhadap tingkat profesionalitas bank berdasarkan atribut kemampuan karyawan, kepuasan karyawan, komunikasi dan motivasi. Meskipun demikian, kinerja bank masih berada di bawah harapan para karyawannya

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan di muka, maka dapat dikemukakan saran-saran yang dapat dijadikan pertimbangan bagi Bank Syariah BRI, antara lain sebagai berikut:

1. Dalam perspektif keuangan bank perlu memaksimalkan kinerjanya terutama dalam pemanfaatan modal dan aktiva yang dimiliki supaya dapat meningkatkan pendapatan. Bank juga perlu melakukan perencanaan guna meminimalkan jumlah pengeluaran dan membatasi biaya yang dianggap

kurang bermanfaat. Dengan begitu, maka bank dapat menghasilkan laba yang lebih baik dan dapat mempertahankan kinerja keuangannya.

2. Dalam perspektif nasabah bank perlu meningkatkan kinerjanya, terutama dalam atribut *assurance* mengingat *assurance* dinilai merupakan atribut yang dianggap paling penting dalam menentukan tingkat kepuasan nasabah. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kemampuan bank dalam memberikan kepercayaan, perasaan aman serta perasaan nyaman kepada para nasabahnya. Dengan begitu maka diharapkan, kinerja Bank Syariah BRI akan jauh lebih baik dari apa yang diharapkan oleh para nasabahnya.
3. Dalam perspektif proses bisnis internal bank perlu meningkatkan kualitas layanan yang ada pada bank, terutama dalam atribut proses operasi dan atribut sistem informasi manajemen mengingat proses operasi dan sistem informasi manajemen dinilai merupakan atribut yang dianggap paling penting dalam menentukan tingkat kepuasan manajer. Hal ini dapat dilakukan dengan mengoptimalkan sosialisasi keberadaan bank di masyarakat, penyampaian produk dan jasa bank melalui promosi, proses peluncuran produk atau jasa bank serta optimalisasi pemanfaatan teknologi sistem informasi.
4. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bank perlu meningkatkan tingkat profesionalitas yang ada di bank., terutama dalam atribut kemampuan karyawan mengingat kemampuan karyawan dinilai merupakan atribut yang dianggap paling penting dalam menentukan

tingkat kepuasan para karyawan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kompetensi pegawai sesuai dengan kualifikasi pekerjaannya, memberikan pelatihan yang sistematis bagi karyawan secara reguler, memberikan ketrampilan kepada karyawan dalam mengoperasikan sistem informasi berbasis teknologi serta meningkatkan jenjang pendidikan pegawai.



DAFTAR PUSTAKA

- Arumwati, Implementasi Balanced Scorecard Sebagai alat Pengukuran Kinerja Bank, *skripsi*, Pendidikan Akuntansi Universitas Sanata Dharma, Yogyakarta, 2006.
- Bank Indonesia, *Booklet Perbankan Indonesia*, Vol. 4, Maret 2007
- Haryadi Sarjono, "Analisis Evaluasi Kinerja PT Citra Agung Busana Dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard," *Business and Management Journal Bunda Mulia*, Vol. 3, No. 2, 2007.
- Caecilia Srimindati, "Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja," http://www.denpasarkota.go.id/dps_pilkada2010/DPT/DenTim/DES-A-DANGIN-PURI-KELOD.pdf, akses 3 Januari 2009.
- Danang Sunyoto, *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat (Ringkasan dan Kasus)*, Jakarta: Amara Books, 2007.
- Dewi Indra Lestari, Analisis Efektivitas Kinerja Sebelum dan Sesudah Penerapan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Pindad Persero), *skripsi*, FE Universitas Widyatama, Bandung, 2003.
- Dhika Pratiwi Putri, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard, *skripsi*, FE Prodi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Surakarta, Surakarta, 2008.
- Dwiani Sutji, "Pengukuran Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada PT Zebra Nusantara Tbk," <http://elibrary.mb.ipb.ac.id/download.php?id=4258>, akses 9 Januari 2011.
- Engel dkk, *Perilaku Konsumen*, Edisi ke-6 Jilid 2, Jakarta: Gramedia, 1994.
- Haryadi Sarjono, "Analisis Evaluasi Kinerja PT Citra Agung Busana Dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard," *Business and Management Journal Bunda Mulia*, Vol. 3, No. 2, 2007.
- Ika Listyani dkk, "Analisis Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Subdirektorat Properti dan Fasilitas Manajemen PT Indosat Tbk," *Jurnal Manajemen Publikasi Penelitian dan Review*, Vol. 1, No. 2, 2006.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.

- Mila Faila Sufa, "Strategi Peningkatan Kinerja Pada Bank X Dengan Strategi Bussiness Map," *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi VII*, Prodi MM-ITS, Surabaya, 2008.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*, Cetakan Kesatu, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2002.
- Pariaman Sinaga, "Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?," *Jurnal Infokap*, No. 25, 2004.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor: 9/1/PBI/2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah
- Rahma Diana Caesar Yunan, "Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Manajemen PT Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Malang," <http://19.indowebster.com/8c34016a0fe1e3b5c659a7b573f82546.pdf>, akses 8 Januari 2009.
- Rusdaya Rosa Naiboho, *Manfaat Penerapan Balanced Scorecard Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Auto 2000 Sukarno Hatta, skripsi*, FE Universitas Widyatama, Bandung, 2005.
- Soni Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, Jakarta: Gramedia, 2004.
- Sri Pujiningsih, "Balanced Scorecard: Konsep dan Implementasi," *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*, Vol. I, No. 2, 2002.
- Sugeng Sulistiono, "Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard," *Majalah Bistek*, Edisi 08, Agustus 1999.
- Sugiono, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2003.
- _____, *Metodologi Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, R & D)*, Bandung: CV Alvabeta, 2009.
- _____, *Statistik Untuk Penelitian*, Bandung, Alvabeta, 2006.
- Undang-Undang RI No. 10 tentang perbankan
- Veitzal Rivai, *Bank and Financial Institution Management*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007.

Tim Revisi, *Pedoman Teknik Penulisan Skripsi Mahasiswa Fakultas Syari'ah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta*, Yogyakarta: Fakultas Syari'ah Press, 2009.

