



**PENILAIAN KINERJA BANK NAGARI CABANG PEMBANTU
SYARIAH SIMPANG EMPAT DENGAN MENGGUNAKAN
PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI

*Diajukan kepada Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam
Guna Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE.Sy)
Dalam Bidang Ilmu Perbankan Syariah*

Oleh:

AMALIA GANDARI RISKI

NIM. 12 202 002

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
JURUSAN SYARIAH DAN EKONOMI ISLAM
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI (STAIN)
BATUSANGKAR
1437 H / 2016 M**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Amalia Gandari Riski
NIM : 12 202 002
Tempat/ Tanggal Lahir : Padang/18 Desember 1993
Jurusan : Syariah dan Ekonomi Islam
Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul **"PENILAIAN KINERJA BANK NAGARI CABANG PEMBANTU SYARIAH SIMPANG EMPAT DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*"** adalah benar karya saya sendiri bukan plagiat kecuali yang dicantumkan sumbernya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, 10 Maret 2016
Saya yang menyatakan



AMALIA GANDARI RISKI
NIM. 12 202 002

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama AMALIA GANDARI RISKI, NIM 12 202 002 judul: "PENILAIAN KINERJA BANK NAGARI CABANG PEMBANTU SYARIAH SIMPANG EMPAT DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*" memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah untuk diajukan pada Sidang *Munaqasyah*.

Demikian persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

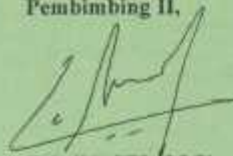
Batusangkar, 16 Februari 2016

Pembimbing I,



Dr. H. Alimin Le M. Ag
Tgl. 17 Februari 2016


Pembimbing II,



Elfadhli SEL, M.Si
Tgl. 16 Februari 2016


Mengetahui
Ketua Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri
Batusangkar




Nasfizar Gaspandri, SE, M.Si
Tgl. 17 Februari 2016

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI


Skripsi yang ditulis oleh nama AMALIA GANDARI RISKI, NIM.12 202 002, dengan judul "PENILAIAN KINERJA BANK NAGARI CABANG PEMBANTU SYARIAH SIMPANG EMPAT PASAMAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN METODE *BALANCED SCORECARD*" telah diujikan dalam Sidang *Munawasyah* Skripsi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar pada hari Jumat tanggal 04 Maret 2016 dan dinyatakan telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE., Sy) Strata Satu (S.1) dalam Ilmu Perbankan Syariah.

No	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. H. Alimin, Lc., M.Ag	Ketua Sidang		14/3-2016
2	Elfadhli, SEI., M.Si	Sekretaris Sidang		14/3-2016
3	Drs. Hafulyon MM	Anggota		15/03-2016
4	Khairul Marlin SE., M.Kom	Anggota		15/03-2016

Mengetahui,

Ketua Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri
Batusangkar




Nasfizar Guspendri SE., M.Si
NIP. 19750823 200312 1 004

ABSTRAK

Amalia Gandari Riski, NIM. 12 202 002, dengan judul skripsi “**Penilaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Dengan Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard***”. Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar, tahun akademik 2016, jumlah halaman 115 lembar.

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat. Latar belakang masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah Bank tersebut memiliki aset, laba bersih, jumlah nasabah, jumlah Dana Pihak Ketiga dan jumlah pembiayaan yang berfluktuasi dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2014. Melihat kondisi di atas, diperlukan suatu penilaian kinerja yang komprehensif, artinya dapat menilai kinerja dari sisi keuangan dan nonkeuangan. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja dengan perspektif keuangan, nasabah, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini berguna sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Syariah pada Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar.

Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Penelitian deskriptif kuantitatif dimaksudkan untuk menjelaskan berbagai situasi berdasarkan apa yang terjadi melalui dokumentasi dari data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat.

Dari hasil pengukuran menggunakan empat perspektif dalam pendekatan *balanced scorecard*, maka diperoleh hasil dari perspektif keuangan yaitu rasio ROA, BOPO dan NPM telah memenuhi standar normal dan tergolong efisien, kecuali untuk rasio FDR yang tergolong tidak sehat karena berada di atas standar normal yang ditetapkan Bank Indonesia. Hasil dari perspektif pelanggan, menunjukkan bahwa secara menyeluruh kinerja tergolong baik karena dibuktikan dengan adanya peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun dan Bank mampu mempertahankan nasabah yang ada. Hasil dari perspektif proses bisnis internal, menunjukkan bahwa karyawan merasa sangat puas terhadap bisnis internal bank dengan indikator jenis produk, ketersediaan informasi, kesesuaian kebutuhan serta waktu pelayanan. Hasil dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan keberhasilan Bank dalam mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia, dibuktikan dengan semua karyawan pernah mengikuti pelatihan setiap tahunnya serta Bank dapat mempertahankan karyawan yang ada.

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah segenap puji syukur penulis persembahkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “**Penilaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard***”. Selanjutnya shalawat beriring salam kepada Baginda Rasulullah SAW yang telah mengubah akhlak dan membawa ilmu pengetahuan, meninggalkan dua pedoman hidup kepada umat manusia sebagai petunjuk ke jalan yang benar.

Skripsi ini penulis susun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Syariah pada Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar. Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari kontribusi berbagai pihak yang selalu memberi motivasi, bimbingan, bantuan dan arahan baik secara moril maupun materil. Oleh sebab itu pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terimakasih yang tulus kepada:

1. Teristimewa sekali ucapan terimakasih yang tulus penulis sampaikan untuk ayahanda (Suganda), ibunda tercinta (Jusmanelly), kakak (Ayu Gandari Rahmah dan Agung Gandara Rahmat) serta keluarga besar penulis yang selalu mencurahkan segala kasih sayang, memberikan dorongan baik secara moril maupun materil kepada penulis dalam menyelesaikan pendidikan di STAIN Batusangkar.
2. Terimakasih yang teristimewa penulis berikan untuk Yusnimar dan Kutimah (nenek), Dt. Sipaduko (alm. Kakek), Bi Ami, Mang Mul, Papa Miswar, Om Ben, Om Di, Om Is, Ibu Poppy, Etek Tati, Tantetin serta keluarga besar lainnya selaku orang tua yang selalu memberikan arahan serta motivasi selama penulis menjalankan segala proses akademik di kampus STAIN Batusangkar.

3. Ketua STAIN Batusangkar, Bapak Dr. H. Kasmuri Selamat., M.A yang telah memberikan segala fasilitas yang penulis butuhkan dalam rangka melaksanakan semua rangkaian proses akademik di STAIN Batusangkar.
4. Ibu Desmita M.Si selaku Puket I, Bapak Dr. Marjoni Immamora M.Sc selaku Puket II, Bapak Dr. Rizal M.Ag selaku Puket III STAIN Batusangkar yang telah memberikan segala fasilitas dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Nasfizar Guspendri SE., M.Si selaku Ka. Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam yang telah memberikan segala fasilitas dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Elfadhli SEI., M.Si selaku Ka. Prodi Perbankan Syariah sekaligus sebagai Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan semangat, memberikan banyak pemikirannya dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Bapak Dr. H. Alimin., Lc. M.Ag selaku dosen Penasehat Akademik (Dosen PA) sekaligus sebagai Pembimbing I yang telah banyak memberikan dorongan semangat, memberikan banyak pemikirannya dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Khairul Marlin SE M.Kom selaku dosen penguji II yang telah banyak memberikan dorongan semangat, memberikan banyak pemikirannya dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak Drs. Hafulyon selaku dosen penguji I yang telah yang telah memberikan banyak pemikirannya dalam membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Bapak/Ibu Dosen dan Karyawan/ti STAIN Batusangkar yang telah memberikan motivasi dan bantuan yang baik dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
11. Pimpinan (Rahmad Ildnory), Wakil Pimpinan (Prima Hadi Fakasri) dan seluruh pegawai Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian dan bersedia memberikan informasi sebagai bahan penyelesaian penulisan skripsi ini.

12. Seluruh keluarga besar Himpunan Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah, UKM KSEI At-Tahiyah STAIN Batusangkar yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Sahabat-sahabat terbaik (Lilly Kurnia, Asri Tesa Wulandari, Elda Andriani, Ertin Putri Yeviana, Fatmawati, Yasni Eka Putri, Suci Kurnia Helna, M. Sieddieq H, Rahmat Kurnia, Rizki Fadli, Perli Yunita, Afriyandi, Delfi Hendra, Murni Muliawati, Afwarini, Rahmadina Fitri, Dita Larasati, Merry Handayani, Sri Ramadonna, Wike Mustika, Mutiara Maulydia, Asrida, Meydia Putri, Nuril Qolis Laila, Maulana Yusuf, Sastra Gunawan, Hidayah Fotocopy, Bang Arif Hidayat, Bang Rolly Efendy serta teman-teman Persya A dan B angkatan 2012, para senior, junior dan Ikatan Alumni Perbankan Syariah (IAPS), teman-teman mahasiswa STAIN Batusangkar yang selalu mendampingi, membantu serta memberikan arahan, memberikan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis juga menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang tidak sempat disebutkan satu persatu yang dengan sukarela telah memberikan bantuannya dalam penulisan skripsi ini. Semoga Allah SWT berkenan menerima jasa-jasa mereka sebagai amal kebaikan bagi yang bersangkutan. Amin.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih terdapat kekurangan-kekurangan. Oleh karena itu, penulis berharap masukan dan kritikan yang konstruktif demi kesempurnaan skripsi ini. Terakhir, semoga karya tulis yang sederhana ini bermanfaat, Amin.

Batusangkar, 16 Februari 2016

Penulis,



AMALIA GANDARI RISKI
NIM. 12 202 002

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

HALAMAN PENGESAHAN TIM PENGUJI

ABSTRAK iv

KATA PENGANTAR v

DAFTAR ISI viii

DAFTAR TABEL xii

DAFTAR GAMBAR xiii

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah 1

B. Identifikasi Masalah 9

C. Batasan dan Rumusan Masalah 10

D. Tujuan Penelitian 10

E. Kegunaan Penelitian 11

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teoritik

1. Kedudukan Kinerja dalam Perspektif Islam 12

2. Kinerja	
a. Pengertian Kinerja	16
b. Manajemen Kinerja	18
c. Penilaian Kinerja	20
d. Tujuan Penilaian Kinerja	23
e. Aspek-Aspek Penilaian	24
3. Penilaian Kinerja Bank	
a. Pengertian Bank	24
b. Jenis Bank	25
c. Fungsi Bank	27
d. SDM Perbankan Syariah	27
4. <i>Balanced Scorecard</i>	
a. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i>	28
b. Definisi <i>Balanced Scorecard</i>	29
c. Konsep Dasar <i>Balanced Scorecard</i>	29
d. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	
1) Keuangan	35
2) Pelanggan	38
3) Proses Bisnis Internal	41
4) Pertumbuhan dan Pembelajaran	44

e. Penekanan pada <i>Balanced Scorecard</i>	47
B. Penelitian Relevan	48
C. Definisi Operasional	52
D. Kerangka Berfikir	54

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	55
B. Pertanyaan Penelitian	55
C. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data	56
D. Waktu dan Tempat Penelitian	58
E. Populasi dan Sampel	58
F. Analisis Data	59

BAB IV HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Bank Nagari Capem Syariah Simpang Empat	
1. Sejarah Pendirian	67
2. Struktur Organisasi	75
3. Produk-Produk	76
B. Analisis Kinerja Bank Nagari Capem Syariah Simpang Empat	
1. Kinerja Perspektif Keuangan	79

2. Kinerja Perspektif Pelanggan	89
3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	90
4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	107
C. Kinerja Bank Secara Keseluruhan	110
D. Hubungan Sebab Akibat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	112

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	115
B. Saran	116

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1 Jumlah aset, nasabah, karyawan, pembiayaan	5
Tabel III.1 Kisi-kisi kuesioner perspektif proses bisnis internal	57
Tabel IV.1 Rasio ROA	79
Tabel IV.2 Rasio BOPO	82
Tabel IV.3 Rasio FDR	84
Tabel IV.4 Rasio NPM	87
Tabel IV.5 Pertumbuhan nasabah	89
Tabel IV.6 Hasil jawaban responden	92
Tabel IV.7 Hasil uji validitas	99
Tabel IV.8 Hasil uji reliabilitas	102
Tabel IV.9 Tingkat kepuasan karyawan	104
Tabel IV.10 Jumlah nasabah pembiayaan	105
Tabel IV.11 Jumlah kartu ATM beredar	106
Tabel IV.12 Akuisisi karyawan	108
Tabel IV.13 Retensi karyawan	108
Tabel IV.14 Pelatihan karyawan	109
Tabel IV.15 Kinerja secara keseluruhan	110

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kinerja	17
Gambar II.2 Tolok ukur <i>balanced scorecard</i>	32
Gambar II.3 BSC untuk perluasan kinerja eksekutif	33
Gambar II.4 BSC dama sistem manajemen strategik	34
Gambar II.5 <i>The customer perspective core measures</i>	39
Gambar II.6 Kerangka berfikir	54
Gambar IV.1 Struktur organisasi Bank Nagari	74
Gambar IV.2 Struktur organisasi Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat	75
Gambar IV.3 Perkembangan ROA Bank tahun 2011-2014	81
Gambar IV.4 Perkembangan BOPO Bank tahun 2011-2014	84
Gambar IV.5 Perkembangan FDR Bank tahun 2011-2014	86
Gambar IV.6 Perkembangan NPM Bank tahun 2011-2014	88
Gambar IV.7 Perkembangan nasabah penabung tahun 2011-2014	90
Gambar IV.8 Hubungan sebab akibat perspektif <i>balanced scorecard</i> ..	112

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kehidupan ekonomi pada mulanya masih bersifat sederhana. Kegiatan produksi, konsumsi dan distribusi yang dilakukan masih sangat sederhana. Seiring dengan perkembangan zaman, kegiatan ekonomi juga mengalami peningkatan, mendorong masyarakat untuk mencari dana guna mendirikan perusahaan serta terdapat sekelompok orang yang mempunyai kelebihan dana bermaksud melakukan investasi. Seiring perjalanannya, timbul keinginan mendirikan lembaga intermediasi untuk mempertemukan pihak yang mempunyai kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana bernama bank. Dunia perbankan terlihat mengalami perkembangan yang semakin kompleks, berkaitan dengan pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan dengan berbagai keunggulan kompetitifnya. Keadaan ini telah menciptakan suatu sistem dan pesaing baru dalam dunia perbankan.¹

Menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif, kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja adalah tentang mencapai sasaran-sasaran sulit yang akan menjadi dasar penilaian perusahaan, sekaligus cara melahirkan kinerja yang terukur, pencapaian nilai-nilai dan perilaku yang dinyatakan penting oleh perusahaan. Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan. Tujuan pokok dalam penilaian kinerja adalah untuk memotivasi dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar yang telah ditetapkan, agar mengetahui tindakan apa yang dibutuhkan serta hasil yang diinginkan.²

¹Said Sa'ad Marthon, *Ekonomi Islam di Tengah Krisis Ekonomi Global*, (Jakarta: Zikrul Hakim, 2007), hal. 140

²Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal. 415-416

Dasar hukum terkait kinerja, terdapat pada Q. S Al-Ahqaaf ayat 19

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ 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.”*³

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah SWT pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka Ia akan mendapat hasil yang baik pula dari pekerjaannya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Persaingan mengalami perubahan, meningkatnya persaingan juga membuat organisasi-organisasi yang sudah mapan perlu mempertahankan diri daripada pesaing yang mengembangkan berbagai produk dan layanan baru yang memiliki penawaran inovatif. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat mengubah diri untuk menanggapi persaingan.⁴ Organisasi bisnis yang baik adalah organisasi yang memiliki tujuh jenis hubungan yang harmonis, yaitu:

1. Hubungan antara manajemen dengan karyawan.
2. Hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan kreditur.
3. Hubungan antara perusahaan dengan pelanggan.
4. Hubungan antara perusahaan dengan pemerintah.
5. Hubungan antara perusahaan dengan masyarakat.
6. Hubungan antara perusahaan dengan perusahaan lainnya.
7. Hubungan antara pemilik dengan manajemen.⁵

³Quraniea, *Alquran dan Terjemah*, Q. S Al-Ahqaaf ayat 19

⁴Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 340

⁵Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hal. 304

Penilaian kinerja sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan, karena merupakan usaha dalam menerapkan strategi demi pencapaian target tertentu. Mengandalkan pada ukuran keuangan saja, tidaklah mencukupi untuk memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasinya dengan menggunakan ukuran keuangan maupun nonkeuangan. *Balanced scorecard* menyediakan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dalam memenuhi tujuan evaluasi, yaitu motivasi, keadilan dan insentif yang tepat untuk penyelarasan kinerja manajer dengan tujuan strategis.⁶

Balanced scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan, professor dari Harvard Business School dan David P. Norton, direktur riset kantor akuntan publik KPMG. Keduanya berasal dari U.S.A. Pada tahun 1990, Nolan Norton institute yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang “*Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan*”. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu kinerja keuangan yang dimanfaatkan perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, karena terlalu berfokus pada kinerja jangka pendek.⁷

Balanced scorecard menurut Yuwono, adalah sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Menurut Mulyadi, *balanced scorecard* adalah seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam kinerja keuangan dan kinerja nonkeuangan yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.⁸

⁶Blocher, Stout, Cokins, *Penekanan Strategis Manajemen Biaya*, (Jakarta: Salemba Empat, 2012), hal. 556

⁷Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 312

⁸Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja*, (Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 tahun 2013), hal. 7

Balanced scorecard terdiri dari dua kata *balanced* artinya berimbang dan *scorecard* artinya kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu peserta kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan bahan baku untuk membuat rencana kerja masa depan, karena merupakan data historis. *Balance* yang artinya berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan nonkeuangan yang meliputi pelanggan, proses bisnis intern, pembelajaran dan pertumbuhan.⁹

Peningkatan berkelanjutan ditekankan dalam pendekatan *balanced scorecard*. Jika organisasi tidak dapat berkembang secara berkelanjutan, maka organisasi tersebut akan kalah dalam persaingan. Ukuran kinerja keuangan harus diintegrasikan dengan ukuran nonkeuangan di dalam *balanced scorecard* yang dirancang dengan baik. Ukuran keuangan merupakan laporan hasil dari tindakan di masa lampau. Sebaliknya ukuran nonkeuangan yang merupakan faktor keberhasilan utama seperti kepuasan pelanggan sebagai indikator pengarah (*leading indicator*) dari kinerja keuangan di masa mendatang.¹⁰

Pengukuran kinerja keuangan intinya adalah kepuasan pemilik (*owner satisfaction*) melalui bauran penjualan (*sales mix*), perputaran harta (*assets turnover*) dan laba bersih atas penjualan (*net profit margin*). Pengukuran pelanggan intinya adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) yang dirinci menjadi jumlah pelanggan baru dan kecepatan melayani pelanggan. Pengukuran proses bisnis internal intinya adalah efektivitas dan efisiensi yang dirinci siklus waktu (*cycle time*), penyerahan tepat waktu (*on time delivery*) dan siklus efektivitas (*cycle effectiveness*). Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal dilakukan terhadap waktu proses. Hal ini

⁹Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 311

¹⁰Garrison, Noreen, Brewer, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 107-108

dilakukan untuk menilai keefisienan waktu pelaksanaan transaksi. Pengukuran pembelajaran dan pertumbuhan intinya adalah kepuasan karyawan (*employes satisfaction*) melalui peningkatan secara terus-menerus keterampilan dan pengetahuan pekerja yang dirinci menjadi penemuan keterampilan (*skill coverage*) dan kualitas kerja (*quality work life*).¹¹

Sebagai perusahaan yang berorientasi pada laba, Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat perlu memperhatikan kinerja perusahaannya, baik kinerja keuangan maupun nonkeuangan. Memiliki kinerja yang baik maka bank akan mampu bersaing dengan bank lainnya. Adapun data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel I.1
Jumlah aset (dalam jutaan rupiah), nasabah penabung, nasabah pembiayaan, karyawan, DPK (dalam jutaan rupiah) dan pembiayaan (dalam jutaan rupiah)

Tahun	Aset	Nasabah penabung	Nasabah pembiayaan	Karyawan	DPK	Pembiayaan
2011	64.065	1.518	806	15	10.256	63.228
2012	97.435	2.061	1223	15	11.882	97.183
2013	94.952	2.338	1145	15	13.494	95.291
2014	99.376	2.797	1222	15	12.977	100.467

Sumber: data sekunder (data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011-2014).

Perkembangan aset Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat pada tahun 2011 memiliki aset (dalam jutaan rupiah) sebesar Rp. 64.065 tahun 2012 mengalami peningkatan aset menjadi Rp. 97.435 tahun 2013 mengalami penurunan aset menjadi Rp. 94.952 dan pada tahun 2014 kembali mengalami peningkatan aset menjadi Rp. 99.376

¹¹Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hal. 287-288

Sedangkan data nasabah pada tahun 2011 memiliki nasabah penabung sebanyak 1518 nasabah dan nasabah pembiayaan sebanyak 806 nasabah. Pada tahun 2012 jumlah nasabah bertambah menjadi 2061 nasabah penabung dan 1223 nasabah pembiayaan. Pada tahun 2013 jumlah nasabah mengalami peningkatan menjadi 2338 nasabah, tetapi nasabah pembiayaan mengalami penurunan menjadi 1145 nasabah. Pada tahun 2014 jumlah nasabah bertambah menjadi 2797 nasabah penabung dan 1222 nasabah pembiayaan. Dari data ini, pada tahun 2013 mengalami penurunan yaitu pada jumlah aset (dalam jutaan rupiah) dari tahun sebelumnya sebesar Rp. 97.435 menjadi Rp. 94.952 dan jumlah nasabah pembiayaan dari tahun sebelumnya sebanyak 1223 menjadi 1145.

Pada tahun 2011 jumlah DPK (dalam jutaan rupiah) sebesar Rp. 10.256 tahun 2012 mengalami peningkatan DPK menjadi Rp. 11.882 tahun 2013 mengalami peningkatan DPK menjadi Rp. 13.494 dan pada tahun 2014 terjadi penurunan DPK dari tahun sebelumnya menjadi Rp. 12.977. Pada tahun 2011 jumlah pembiayaan (dalam jutaan rupiah) sebesar Rp. 63.228 tahun 2012 mengalami peningkatan pembiayaan menjadi Rp. 97.183 tahun 2013 terjadi penurunan pembiayaan dari tahun sebelumnya menjadi Rp. 95.291 dan pada tahun 2014 kembali mengalami peningkatan pembiayaan menjadi Rp. 100.467 Pada tahun 2014 dibuktikan dengan kembali meningkatnya jumlah aset dan jumlah nasabah pembiayaan, jumlah DPK terjadi penurunan pada tahun 2014 dan jumlah pembiayaan terjadi penurunan pada tahun 2013.

Dari data perkembangan bank di atas, agar berhasil dalam persaingan, penilaian kinerja dari aspek keuangan dan nonkeuangan perlu dilakukan pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat, salah satunya dengan metode *balanced scorecard* karena lebih komprehensif dan seimbang dalam melihat kondisi perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.¹²

¹²Data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011, 2012, 2013 dan 2014

Dilihat dari perspektif pelanggan, sebagai lembaga penyedia jasa di bidang keuangan sebaiknya memfokuskan kualitas pelayanan, bank harus memberikan nilai lebih bagi nasabah. Lingkungan bisnis yang di dalamnya nasabah memegang kendali bisnis, maka bank perlu menempatkan nasabah pada tingkat pertama di antara berbagai *stakeholder* utama bank (pemegang saham, *personel* bank dan nasabah). Nasabah mendatangkan pendapatan bagi bank, sehingga dari pendapatan tersebut dapat menutup biaya (termasuk gaji *personel*) dan membayar dividen pemegang saham. Pemegang saham hanya akan menginvestasikan dana mereka ke dalam perusahaan yang menjanjikan *customer* yang *profitable*, begitu juga *personel* juga hanya akan bekerja dalam perusahaan yang mampu menghasilkan laba.

Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, dalam menciptakan nilai tambah terhadap pelayanan atau produk yang dihasilkan kepada nasabah, dalam hal menghadapi persaingan, bank harus mampu menciptakan inovasi bisnis internal, karena keberadaan proses bisnis yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja, akan membantu bank untuk berjalan dengan lebih baik. Nasabah akan merasakan sebuah kenyamanan dalam berinteraksi dengan bank. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, bank perlu secara efektif mendukung dan mengarahkan pembelajaran pada level perseorangan dalam upaya menciptakan pembelajaran di level perusahaan dan penciptaan nilai bagi pemegang saham. Menurut Browne, CEO British Petroleum mengatakan “pembelajaran adalah kunci agar perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah sedemikian cepat ini. Pembelajaran adalah kunci agar bisa mengidentifikasi peluang yang mungkin tidak dapat dilihat orang lain agar bisa memanfaatkan peluang itu secara cepat dan lengkap”.¹³

¹³David Rees dan Richard McBain, *People Management Teori dan Strategi*, (Jakarta: Kencana, 2007), hal. 203

Mengevaluasi tingkat kinerja keuangan dan nonkeuangan sebagai sarana evaluasi hasil kegiatan yang sudah dilaksanakan. Oleh karena itu penilaian kinerja ini perlu diterapkan agar tercapainya sasaran-sasaran sulit, cara melahirkan kinerja yang terukur serta meningkatkan sukses terkait pekerjaan. Perusahaan mendapatkan sukses melalui penilaian kinerja dimana suatu sistem penilaian kinerja yang objektif sangat membantu perusahaan dalam hal-hal diantaranya menghilangkan standar-standar yang berbeda antara para manajer, menghilangkan kecenderungan untuk menilai karyawan berdasarkan kepribadian mereka, memotivasi karyawan dengan penilaian kinerja, menciptakan karyawan yang produktif.¹⁴

Balanced scorecard menyediakan analisis lebih lengkap daripada hanya menggunakan data keuangan saja. Oleh karena itu, penggunaan *balanced scorecard* merupakan unsur kritis yang menjadikan perusahaan bersaing kompetitif.¹⁵

Tujuan *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (*top down*) berdasarkan misi dan strategi sebuah divisi. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata. Kata *balanced* disini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbangan antara beberapa faktor dalam pengukuran yang dilakukan yaitu:

- 1) Keseimbangan antara pengukuran ekstern untuk pemegang saham dan pelanggan dan pengukuran intern dari proses bisnis intern, inovasi, proses belajar dan pertumbuhan.
- 2) Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

¹⁴Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal. 581-583

¹⁵Edward J. Blocher, dkk, *Cost Management Emphasis, Manajemen Biaya dengan Penekanan Strategik*, diterjemahkan oleh Systs Ambarriani, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal. 21

- 3) Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah, dan unsur subyektivitas yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.¹⁶

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis tertarik untuk membahas, meneliti serta mengangkatnya sebagai skripsi dengan judul:

“Penilaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard*”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?
5. Apakah Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat mampu menerjemahkan strategi yang ada dalam tindakan nyata?

¹⁶Krismiaji, *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta: AMP YPKN, 2002), hal. 374-375

C. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis membatasi masalah yang akan penulis teliti adalah:

- a. Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif keuangan.
- b. Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan.
- c. Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif proses bisnis internal.
- d. Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, penulis dapat merumuskan masalah yang akan penulis teliti adalah: bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan menggunakan pendekatan metode *balanced scorecard* melalui empat perspektif periode 2011-2014?

D. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif keuangan.
2. Untuk mengetahui bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan.

3. Untuk mengetahui bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk mengetahui bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

E. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Penulis
 - a. Membandingkan teori atau konsep yang didapatkan selama kuliah dengan praktek dan realita yang ada berkaitan dengan penilaian kinerja pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat.
 - b. Sebagai pengembangan dan pembinaan disiplin ilmu perbankan.
 - c. Sebagai sumbangan terhadap almamater sekaligus tambahan bacaan terhadap perpustakaan STAIN Batusangkar.
 - d. Sebagai salah satu syarat bagi penulis untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Syariah (SE., Sy) STAIN Batusangkar.

2. Bagi Bank

Sebagai bahan pertimbangan bagi pihak Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dalam mengevaluasi kinerja yang ada di dalam perusahaan sesuai dengan tujuannya.

BAB II LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teoritik

1. Kedudukan Kinerja dalam Perspektif Islam

Allah SWT mengutus manusia ke bumi untuk menjadi khalifah dengan dilengkapi petunjuk yang jelas (*qur'an, hadits, ijma'* ulama) dan tidak begitu saja tanpa bimbingan. Adanya petunjuk, tentu ada pula pengawasan sejauh mana petunjuk ini dilaksanakan dengan baik. Setelah kinerja khalifah ini dinilai akan ada imbalan yang diberikan, jika petunjuk dilaksanakan dengan baik imbalannya tentu positif (kebaikan di dunia dan akhirat), sebaliknya jika petunjuk dilaksanakan dengan serampangan, imbalannya akan nol (hanya dunia) atau bahkan negatif (di dunia tidak dan di akhirat pun tidak). Sebagai tambahan dalam menilai kinerja tidak jarang Allah memberikan tes atau ujian dalam berbagai bentuk, baik musibah maupun kesenangan. Jika ini dilalui dengan baik, maka derajat iman seseorang akan semakin tinggi. Penilaian kinerja dan pemberian imbalan atau remunerasi merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan yang satu menjadi dasar untuk menentukan yang lainnya. Remunerasi tidak hanya terbatas pada gaji atau upah, melainkan meliputi pula berbagai manfaat yang diperoleh, baik dalam bentuk uang maupun non uang.¹⁷

Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi Sumber Daya Insani (SDI), melainkan juga menjadi indikator sebaik apa aktivitas pengelolaan terhadap SDI telah dilakukan. Kinerja yang buruk berarti kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan harus diperbaiki, atau ada masalah dengan komunikasi dalam perusahaan. Adapun tiga hal terkait perlunya penilaian kinerja. *Pertama*, memberikan informasi untuk menentukan kebijakan promosi dan besaran gaji. *Kedua*, memberikan peluang untuk manajer dan

¹⁷Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal. 110-

bawahannya meninjau kembali perilaku terkait dengan kerja bawahan dan kemudian bersama-sama mengoreksinya. *Ketiga*, menjadi masukan untuk pengembangan karir, karena melalui evaluasi penilaian ini terlihat kekurangan dan kelebihan karyawan.

Menurut Cascio, pekerjaan adalah hal yang amat penting bagi individu karena pekerjaan menentukan standar kehidupan, tempat tinggal, status bahkan harga diri sedangkan bagi organisasi, pekerjaan penting artinya karena merupakan kendaraan melalui mana tujuan organisasi dapat dicapai. Begitu pentingnya pekerjaan bagi individu, sehingga aspek keadilan baik dalam penilaian kinerja ataupun dalam pemberian imbalan, keadilan eksternal atau keadilan internal menjadi kritis dan membutuhkan pertimbangan yang seksama.¹⁸

Allah SWT tidak semata-mata hanya menyuruh hambanya untuk bekerja, tetapi Allah SWT juga menyediakan tempat untuk bekerja, melapangkan dan menyerahkan bumi jagat raya ini kepada manusia untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin dalam usaha mencari rezeki yang berkah. Allah SWT juga mengingatkan agar manusia tidak lupa bersyukur dan berterima kasih kepada-Nya dan di akhirat akan ditanya bukti syukur dan terima kasih itu. Allah SWT berfirman dalam Q.S Saba ayat 13

أَعْمَلُوا ءَالَ دَاوُدَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشَّكُورُ ﴿١٣﴾

Artinya:

“Bekerjalah Hai keluarga Daud untuk bersyukur (kepada Allah) dan sedikit sekali dari hamba-hambaKu yang berterima kasih”.

Kerja merupakan aktivitas yang mendapat dukungan sosial dan individu itu sendiri. Dukungan sosial ini berupa penghargaan masyarakat terhadap aktivitas kerja yang ditekuni, sedangkan dukungan individu dapat berupa kebutuhan-kebutuhan yang melatarbelakangi aktivitas kerja seperti memproduksi, berkreasi, memperoleh pengakuan dari orang lain, prestasi

¹⁸Jusmaliani, *Pengelolaan...*, hal. 111

serta kebutuhan lainnya. Bekerja merupakan kegiatan pokok dari aktivitas kemanusiaan yang dapat dibagi menjadi sejumlah dimensi yakni:

- 1) Dimensi fisiologis, adalah dimensi yang memandang bahwa manusia bukanlah mesin. Manusia dalam bekerja, tidak dapat disamakan dengan mesin. Mesin dapat melakukan tugas yang berulang-ulang secara terus menerus, dengan irama kerja yang monoton dan kecepatan yang sesuai dengan yang dikehendaki. Sedangkan manusia tidak dapat diperlakukan seperti mesin. Manusia mudah merasa lelah dan bosan apabila tanpa variasi kerja.
- 2) Dimensi psikologis, adalah suatu dimensi kerja di samping merupakan suatu beban, juga merupakan suatu kebutuhan. Dengan demikian bekerja merupakan upaya mengembangkan kepribadian. Pekerjaan merupakan suatu cara manusia menyatakan harga dirinya. Betapapun kayanya seseorang, ia pasti memerlukan pekerjaan. Manusia tanpa kerja akan menimbulkan krisis kepribadian. Bahkan, tidak jarang orang menjadi stres karena sulit mendapatkan pekerjaan.¹⁹
- 3) Dimensi ikatan sosial dan kelompok, pekerjaan dapat menjadi pengikat sosial dan kelompok karena pekerjaan dapat menjadi cara seseorang untuk memasuki suatu ikatan kelompok tertentu, dengan pekerjaannya seseorang dapat menyatakan tentang bagaimana status yang dimiliki dalam suatu profesi. Dengan pekerjaannya, seseorang akan memperoleh teman, tempat berkumpul, berdiskusi, menghalau kesepian atau melakukan aktivitas lain yang sangat besar artinya bagi kehidupannya sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial.
- 4) Dimensi kekuasaan ekonomi, dimensi ini memiliki tiga aspek. *Pertama*, bahwa kekuasaan dalam bekerja selalu ada. *Kedua*, bahwa pekerjaan merupakan sumber mata pencaharian bagi seseorang.

¹⁹Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), hal. 62-71


Ketiga, bahwa setiap orang dalam pekerjaan akan memberikan sumbangan berdasarkan pada apa yang sudah mereka lakukan.

Tujuan kerja menurut Islam tidak hanya dilandasi oleh tujuan-tujuan yang bersifat duniawi belaka. Lebih dari itu, bekerja adalah untuk beribadah, bekerja akan memberikan hasil yang memungkinkan orang dapat makan, berpakaian, tinggal di sebuah rumah, menafkahi keluarga dan menjalankan bentuk ibadah lainnya secara baik.²⁰

Suatu hal yang mengagumkan dalam Islam adalah adanya perintah bekerja kepada setiap muslim, sekalipun dia sendiri, keluarganya atau masyarakatnya tidak bisa menikmati hasilnya. Bahkan sekalipun tidak ada satupun dari makhluk-Nya, apakah itu manusia, burung ataupun binatang yang bisa menikmatinya. Ia melaksanakannya semata karena hak Allah dan *taqarrub* kepada-Nya. Kita menentukan prinsip yang agung ini dalam hadits yang diriwayatkan dari Anas, bahwa Nabi saw bersabda:

“Jika hari kiamat datang dan pada tangan seseorang di antara kamu terdapat sebuah bibit tanaman, jika ia mampu menanamnya sebelum datangnya kiamat itu, maka hendaklah ia menanamnya”

Apa makna seseorang menanam bibit tanaman padahal Kiamat nyaris terjadi dan tidak ada harapan untuk memakan buah tanamannya, kecuali bahwasannya orang itu memuliakan kerja itu sendiri. Kerja tersebut hanya sebuah isyarat pengabdian kepada Allah. Ibadah itu sendiri sama sekali tidak ada batasnya disisi-Nya, sebagaimana firman-Nya:


 وَأَعْبُدْ رَبَّكَ حَتَّىٰ يَأْتِيَكَ الْيَقِينُ

“Dan sembahlah Tuhanmu sampai datang kepadamu yang diyakini (ajal)”. (Q.S Al-Hijr: 99)

²⁰Ali Hasan, *Manajemen Bisnis...*, hal.72

Sesungguhnya bekerja senantiasa diperintahkan walaupun tidak seorangpun yang memanfaatkan hasilnya. Kerja adalah sebuah sumber dari kontribusi seorang muslim yang tidak kenal berhenti. Muslim harus selalu produktif dan memberikan sesuatu dalam hidup ini hingga akhir hayatnya. Tidak ada satu pun agama, mazhab dan sistem lain yang memuliakan amal usaha lebih besar seperti agama Islam ini.

Nilai-nilai penting dalam bidang produksi setelah nilai bekerja, adalah *ihsan* (baik) dan jihad (bersungguh-sungguh) dalam bekerja. Islam tidak semata-mata memerintahkan bekerja, tetapi bekerja dengan baik. Hendaknya seorang muslim *ihsan* dalam bekerja dan dilaksanakan dengan penuh ketekunan dan kesungguhan. Barangsiapa yang menyia-nyiakan *ihsan* di dalam bekerja, maka sungguh ia telah menyia-nyiakan kewajiban agama, suatu kewajiban bagi hamba-Nya yang mu'min. Rasulullah bersabda:

“Sesungguhnya Allah mencintai jika seseorang melakukan suatu pekerjaan hendaknya dilakukannya secara itqan (profesional)”

Juga sabdanya:

“Sesungguhnya Allah mencintai orang yang bekerja, apabila bekerja ia melakukannya secara ihsan”²¹

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Arti kinerja menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.²² Kinerja dan nilai pentingnya telah merasuk ke dalam semua aspek kehidupan modern. Cara pandang kita terhadap benda dan manusia, termasuk cara kita berperilaku, dipengaruhi oleh kinerja.

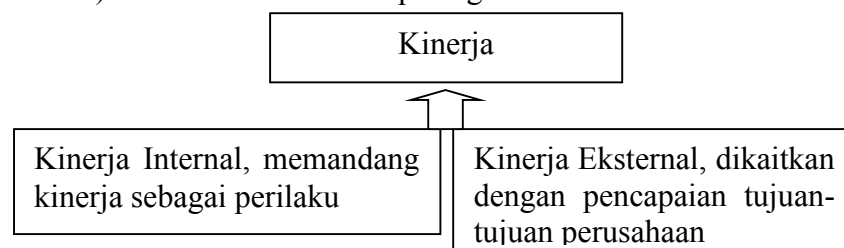
²¹Yusuf Qardhawi, *Peran Nilai Moral dalam Perekonomian Islam*, (Jakarta: Maktabah Wahbah Kairo Mesir, 2001), hal. 160-162

²²Kamus Besar Bahasa Indonesia, [www://http.kbbi.web.id/kinerja](http://www.kbbi.web.id/kinerja), (akses: 01 Januari 2016)

Konsep kinerja telah menjadi inti persepsi kita mengenai aktivitas kita, persepsi diri, nilai diri dan pemahaman kita tentang dunia, karena itu kinerja menjadi kriteria hidup atau mati bisnis.

Gomez Mejia et al menyatakan bahwa kinerja adalah gabungan antara keberhasilan keuangan (perusahaan) dan sejauh mana perusahaan itu bisa menyejahterakan para *stakeholdernya*. Pakar lain tidak sependapat bila kinerja hanya dikaitkan dengan keberhasilan keuangan. Diantara mereka, Meyer dan Zucker (1989) menyatakan bahwa kinerja perusahaan adalah sebuah fungsi pencapaian tujuan dan sasaran. Bagi kebanyakan praktisi manajemen dan akademisi, kinerja memang berkenaan dengan pengukuran suatu dampak. Akibatnya, para praktisi dan khususnya konsultan menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk mengembangkan aneka ukuran kinerja. Tetapi, ini bukan berarti bagi manajer perusahaan, menghitung angka-angka saja sudah cukup. Sebagaimana dikatakan Corvellec, kinerja kian dihubungkan dengan bertindak benar dengan latar perusahaan di dalamnya ikut tercakup penyelarasan aturan sosial tentang cara berbusana dan berbahasa, atau persyaratan sebagai warga perusahaan yang andal.²³

Jadi kinerja adalah tentang mencapai sasaran-sasaran sulit, sekaligus cara melahirkan kinerja yang terukur, maka muncullah sebuah kerangka dua kategori yang mencakup sasaran-sasaran sulit dan pencapaian nilai-nilai serta perilaku yang dinyatakan penting oleh perusahaan). Hal ini diilustrasikan pada gambar II. 1 berikut:



Gambar II.1 Kinerja

²³David Rees dan Richard McBain, *People Management Teori dan Strategi*, (Jakarta: Kencana, 2007), hal. 74-75

Arti lain dari kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu, pertanggungjawaban manajemen dan lainnya. Sedangkan pengertian kinerja menurut Mulyadi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁴

b. Manajemen Kinerja

Menurut Weiss dan Hartle, manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk membangun pemahaman yang sama mengenai apa yang harus dicapai dan bagaimana itu dicapai, pendekatan pengelolaan manusia yang meningkatkan kemungkinan untuk mencapai kesuksesan terkait pekerjaan. Definisi ini menangkap fakta bahwa manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan sukses pekerjaan. Setiap perusahaan memiliki sistem manajemen kinerja, biasanya ada tiga tahap yang bisa dikenali, meliputi:

- 1) Perencanaan, mencakup definisi tanggung jawab kerja, penentuan pengharapan kinerja dan penetapan tujuan atau sasaran pada permulaan periode.
- 2) Pengelolaan, mencakup pemantauan kinerja, pencapaian tujuan, pembimbingan, peninjauan kompetensi dan perencanaan pengembangan.

²⁴Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), hal. 604

- 3) Peninjauan, mencakup penilaian kinerja formal yang menghasilkan suatu *rating* jika ada, dikaitkan dengan penghargaan jika dipakai di perusahaan itu.²⁵

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar menilai atau melihat tingkat kinerja baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Indikator juga dapat digunakan untuk meyakinkan bahwa kinerja hari demi hari, organisasi atau unit kerja yang bersangkutan menunjukkan kemajuan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit untuk menilai kinerja. Dengan indikator kinerja, organisasi mempunyai wahana yang jelas terkait dikatakan berhasil atau gagal dimasa yang akan datang. Menurut Bastian, indikator kinerja dalam perusahaan secara umum memiliki beberapa fungsi atau peranan sebagai berikut:

- 1) Memperjelas tentang apa, berapa dan kapan suatu kegiatan akan dilaksanakan. Kegiatan pada umumnya berjangka waktu tidak lebih lama dari satu tahun. Kejelasan tentang yang akan dilakukan dalam aktivitas keseharian organisasi dalam pencapaian visi dan misi organisasi akan terwakili melalui pendefinisian indikator kinerja mengingat kinerja adalah ukuran tingkat keberhasilan yang harus dicapai oleh perusahaan dalam tahun per tahun.
- 2) Menciptakan konsensus yang dibangun berbagai pihak terkait untuk menghindari kesalahan interpretasi selama pelaksanaan kegiatan atau program dan dalam menilai kinerjanya. Karena indikator kinerja memberikan rambu-rambu bagi organisasi untuk melaksanakan kegiatannya, maka setiap pihak mendapatkan kesepahaman tentang tahapan dan kriteria yang dibangun dalam menjalankan aktivitasnya.

²⁵David Rees dan Richard McBain, *People Management...*, hal. 77-78

- 3) Membangun dasar bagi pengukuran, analisis dan evaluasi kinerja organisasi atau unit kerja. Indikator akan menjadi patokan bagi organisasi dalam menjalankan tugasnya.²⁶

Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarannya sangat tergantung pada berbagai faktor berikut:

- 1) Mampu atau tidaknya kelompok manajerial dalam organisasi menjalankan fungsi-fungsi manajerialnya.
- 2) Tersedia tidaknya tenaga operasional yang matang secara teknis, mempunyai keterampilan yang sesuai dengan berbagai tuntutan tugas yang harus diselenggarakannya.
- 3) Tersedianya anggaran yang memadai untuk pembiayaan berbagai kegiatan yang telah ditetapkan untuk diselenggarakan.
- 4) Tersedianya sarana dan prasarana kerja, dimana jenis, jumlah dan mutunya sesuai dengan kebutuhan.
- 5) Mekanisme kerja yang tingkat formalisasinya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.
- 6) Iklim kerja dalam organisasi, mendorong terwujudnya kerjasama yang harmonis dalam organisasi.²⁷

c. Penilaian Kinerja

Penilaian ialah pengukuran dan perbandingan hasil yang nyatanya dicapai dengan hasil yang seharusnya dicapai. Penyelenggaraan fungsi penilaian didasarkan pada empat konsepsi karena usaha pencapaian tujuan suatu organisasi merupakan proses, dijabarkan menjadi tujuan yang jangkauan waktunya lebih pendek dan sifatnya lebih konkret, bagian tujuan jangka panjang itu biasanya dikenal dengan istilah sasaran. Orientasi waktu dari kegiatan-kegiatan penilaian adalah masa depan organisasi. Sesungguhnya fungsi penilaian menjadikan seluruh

²⁶Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja*, (Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 tahun 2013), hal. 4-5

²⁷Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hal. 2

langkah yang harus ditempuh dalam proses manajemen sebagai sasarannya.²⁸

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar yang ditetapkan, sehingga membuahkan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, pengembangan karyawan, untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.²⁹

Organisasi bisnis yang baik adalah organisasi yang memiliki tujuh jenis hubungan yang harmonis, yaitu:

- 1) Hubungan antara manajemen dengan karyawan adalah hubungan terkait pekerjaan, di mana manajer merancang, mengendalikan, mengevaluasi dan karyawan melaksanakan pekerjaan. Hubungan akan harmonis jika manajer merancang pekerjaan sesuai dengan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Peningkatan keterampilan dan pengetahuan karyawan dapat ditingkatkan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 2) Hubungan antara perusahaan dengan pemasok dan kreditur adalah hubungan bisnis, di mana perusahaan mengharapkan bahan dan sumber pembiayaan dengan syarat yang lunak atau murah, pemasok dan kreditur mengharapkan pembayaran yang tepat

²⁸Sondang P. Siagian, *Fungsi...*, hal. 152-154

²⁹Veithzal Rivai, *Manajemen...*, hal. 605

waktu. Hubungan akan harmonis jika perusahaan menempatkan pemasok dan kreditur sebagai partner bisnis yang saling menguntungkan. Pemasok dan kreditur harus ditingkatkan terus menerus kesanggupannya melayani kebutuhan bahan dan sumber pembiayaan melalui negosiasi yang saling menguntungkan.

- 3) Hubungan antara perusahaan dengan pelanggan adalah hubungan kepuasan di mana perusahaan bisa puas jika mendapatkan laba sesuai dengan harapan dan pelanggan akan puas jika mendapatkan pelayanan, kualitas produk dan harga sesuai dengan kebutuhannya. Hubungan akan harmonis jika perusahaan menempatkan pelanggan sebagai “raja” yang selalu harus dilayani dengan baik. Pelanggan harus ditingkatkan terus menerus kepuasannya melalui pelayanan yang sangat prima.³⁰
- 4) Hubungan antara perusahaan dengan pemerintah adalah hubungan di mana perusahaan merasa aman berbisnis jika mendapatkan perlindungan dari pemerintah dan pemerintah akan senang jika perusahaan membayar pajak sesuai dengan ketentuan pemerintah. Hubungan akan harmonis jika pemerintah mengayomi, melindungi, membina perusahaan dengan baik. Pemerintah harus meningkatkan terus menerus pembinaan dan perlindungannya kepada perusahaan.
- 5) Hubungan antara perusahaan dengan masyarakat adalah hubungan kelestarian lingkungan dan masyarakat merasa mendapatkan kesempatan kerja. Hubungan akan harmonis jika perusahaan mengutamakan kesempatan kerja bagi penduduk sekitarnya. Perusahaan meningkatkan terus menerus kesempatan kerja bagi penduduk sekitarnya.

³⁰Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hal. 304

- 6) Hubungan antara perusahaan dengan perusahaan yang lainnya adalah hubungan bisnis yang saling menguntungkan. Hubungan akan harmonis jika sesama perusahaan saling bernegosiasi yang baik. Sesama perusahaan harus meningkatkan terus menerus kerjasama antar perusahaan untuk meningkatkan volume penjualan dan laba.
- 7) Hubungan antara pemilik dengan manajemen adalah hubungan wewenang dan tanggung jawab, di mana pemilik memberi wewenang kepada manajer untuk mengelola perusahaan dan manajer memiliki keahlian untuk mengelolanya.³¹

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

- 1) Manajer memerlukan evaluasi objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu, digunakan untuk membuat keputusan oleh bidang SDM di masa yang akan datang.
- 2) Manajer memerlukan alat yang memungkinkan dalam rangka untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier, memperkuat kualitas hubungan antarmanager yang bersangkutan dengan karyawan.
- 3) Mengetahui pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- 4) Pengambilan keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan dan pemutusan hubungan kerja.

³¹Darsono Prawironegoro, *Akuntansi...*, hal. 305

- 5) Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.³²

e. Aspek-Aspek Penilaian

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas, pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan *interpersonal*, yaitu kemampuan untuk bekerja sama, kemampuan memotivasi karyawan, kemampuan melakukan negosiasi dan lain-lain.³³

3. Penilaian Kinerja Bank

a. Pengertian Bank

Pengertian bank sesuai dengan UU Perbankan No. 10 Tahun 1998 menyatakan bahwa bank didefinisikan sebagai badan usaha menghimpun dan menyalurkan dana dari masyarakat dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat banyak. Menurut G.M Verryn Stuart, bank adalah suatu badan yang bertujuan untuk memuaskan kebutuhan kredit, baik dengan alat-alat pembayarannya sendiri atau dengan uang yang diperolehnya dari

³²Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 551-553

³³Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 563

orang lain, maupun dengan jalan memperedarkan alat-alat penukar baru berupa uang giral.³⁴

Bank Islam atau selanjutnya disebut dengan Bank Syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan kredit dan jasa-jasa lain dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah.³⁵

Perbankan syariah ialah lembaga perbankan yang selaras dengan sistem nilai dan etos Islam. Bank syariah ialah lembaga keuangan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan syariat Islam (*Al-Qur'an* dan *Hadist*) dan menggunakan kaidah-kaidah *fiqh*. Bahkan juga diartikan sebagai lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan pelayanan yang lain, atau peredaran uang yang pelaksanaannya disesuaikan dengan asas Islam.³⁶

b. Jenis Bank

Jenis bank berdasarkan lingkup kegiatannya seperti disebutkan dalam UU No. 7 Tahun 1992 yang telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998 tentang perbankan meliputi:

- 1) Bank Umum, adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Bank Umum dikatakan dapat memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran karena diperbolehkan menerima simpanan dalam bentuk giro, penarikannya dapat dilakukan dengan menggunakan cek atau alat pembayaran lalu lintas giral lainnya yang dapat ikut serta dalam kegiatan kliring.

³⁴Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode ...*, hal. 5

³⁵Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2003), hal. 27

³⁶Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode ...*, hal. 5

- 2) Bank Perkreditan Rakyat (BPR), adalah bank yang melaksanakan kegiatannya baik secara konvensional maupun prinsip syariah yang kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Berbeda dengan Bank Umum, Bank Perkreditan Rakyat tidak diperkenankan menerima simpanan masyarakat dalam bentuk giro dan tidak dapat ikut serta dalam proses kliring sehingga dikatakan tidak dapat memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Jenis bank berdasarkan kepemilikannya dapat dikelompokkan menjadi 4 (empat) macam, yaitu:

- 1) Bank BUMN, adalah bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pemerintah. Bank milik pemerintah yang ada di Indonesia diantaranya Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri dan Bank Tabungan Negara (BTN).
- 2) Bank Pembangunan Daerah (BPD), adalah bank yang dimiliki oleh pemerintah daerah, di Indonesia terdapat 26 bank pembangunan daerah tersebar di 26 provinsi di seluruh Indonesia.
- 3) Bank Swasta Nasional, adalah bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pihak swasta dalam negeri. Bank swasta nasional sendiri terbagi dalam bank devisa dan bank non devisa. Bank devisa adalah bank yang dalam operasionalnya diperbolehkan melakukan transaksi devisa, sedangkan bank non devisa tidak diperbolehkan melakukan transaksi devisa.
- 4) Bank Asing, adalah bank yang seluruh atau sebagian besar sahamnya dimiliki oleh pihak asing, di Indonesia terdapat 10 bank asing yang hanya diperbolehkan membuka kantor cabang pembantunya di beberapa ibu kota provinsi dan kota besar di

Indonesia seperti Jakarta, Surabaya, Semarang, Bandung, Denpasar, Makassar, Medan dan Batam.³⁷

c. Fungsi Bank

Fungsi bank adalah sebagai intermediasi antara masyarakat pemilik dana dan pengusaha sebagai pihak yang membutuhkan dana. Bank mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Menyediakan mekanisme dan alat pembayaran yang lebih efisien dalam kegiatan ekonomi.
- 2) Menciptakan uang.
- 3) Menghimpun dana dan menyalurkannya kepada masyarakat.
- 4) Menawarkan jasa-jasa keuangan lainnya.³⁸

d. SDM Perbankan Syariah

Kegiatan usaha bank secara umum merupakan usaha yang berlandaskan atas dasar kepercayaan masyarakat. Profesionalisme pengelola merupakan keharusan. Sumber daya manusia perbankan syariah selain dituntut memiliki kemampuan teknis perbankan juga dituntut untuk memahami ketentuan dan prinsip syariah dengan baik serta memiliki akhlak dan moral yang Islami. Secara khusus Bank Indonesia telah mengatur bahwa pimpinan bank syariah diharuskan memenuhi persyaratan:

- 1) Memiliki komitmen dalam melaksanakan usaha bank berdasarkan prinsip syariah secara konsisten.
- 2) Memiliki integritas dan moral yang baik serta
- 3) Memiliki pengalaman operasional perbankan syariah atau telah mendapatkan pendidikan dan pelatihan perbankan syariah.

³⁷Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode ...*, hal. 5

³⁸Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode ...*, hal. 6

Ketentuan ini bertujuan untuk menguatkan kembali upaya-upaya tercapainya tujuan dari bank syariah itu sendiri. Selain itu, hal ini juga merupakan saringan pertama agar jangan sampai sistem yang demikian bagus dikelola oleh orang-orang yang salah. Selain peningkatan kompetensi dan profesionalisme melalui pendidikan dan pelatihan, perlu juga diciptakan suasana yang mendukung di setiap bank syariah. Suasana tidak terbatas pada *lay out* serta *physical performance* semata, melainkan juga nuansa nonfisik yang bersifat Islamiyah, mengingat tidak kurang sumber daya yang telah belajar dan mendapatkan pendidikan serta pelatihan yang baik (sampai ke luar negeri), tetapi ketika kembali karena lingkungannya tidak mendukung maka hasil pendidikan dan pelatihan tersebut menjadi sia-sia.³⁹

4. *Balanced Scorecard*

a. Sejarah *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard diciptakan oleh Robert S. Kaplan, professor dari Harvard Business School, dan David P. Norton, direktur riset kantor akuntan publik KPMG. Keduanya berasal dari U.S.A. Pada tahun 1990, Nolan Norton institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A. yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang *pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*. Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu kinerja keuangan yang dimanfaatkan perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, karena terlalu berfokus pada kinerja jangka pendek.⁴⁰

³⁹Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, *Konsep Produk dan Implementasi Operasional Bank Syariah*, (Jakarta: Djembatan, 2003), hal. 31-32

⁴⁰Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 312

b. Definisi *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memiliki beberapa definisi, adapun menurut Yuwono, mengemukakan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Menurut Umar, mengemukakan definisi *balanced scorecard* adalah penekanan pendekatan pada perbaikan yang berkesinambungan, bukan hanya sekedar pada pencapaian suatu tujuan yang sempit, seperti laba sekian miliar rupiah. Perbaikan yang berkesinambungan ini penting agar organisasi dapat bersaing. Menurut Mulyadi, *balanced scorecard* adalah seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan yang mencakup empat perspektif yaitu: keuangan, konsumen, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan.⁴¹

c. Konsep Dasar *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri atas dua kata, yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerjanya berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan

⁴¹Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode ...*, hal. 7

perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan jangka panjang. Ukuran ini disebut *balanced scorecard* yang dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan dapat bersifat berkesinambungan.⁴²

Ukuran keuangan seperti profitabilitas hanya mencerminkan sebagian dari kemajuan perusahaan dan hanya merupakan ukuran jangka pendek. Pentingnya penggunaan informasi, baik yang bersifat keuangan maupun nonkeuangan. Satu dimensi merupakan dimensi keuangan, sedangkan tiga lainnya merupakan dimensi nonkeuangan yang disebut *balanced scorecard* diantaranya adalah:

1. Kinerja keuangan

Mengukur profitabilitas dan *market value* diantara perusahaan lain, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pemilik dan pemegang saham.

2. Kepuasan pelanggan

Kepuasan mengukur kualitas, pelayanan dan rendahnya biaya dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lainnya, sebagai indikator seberapa baik perusahaan memuaskan pelanggan.

3. Proses bisnis internal

Mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi produk dan jasa.

4. Inovasi dan pembelajaran

Mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia sehingga tujuan strategik perusahaan dapat tercapai untuk waktu sekarang dan masa yang akan datang.

Balanced scorecard mempunyai peranan bagi manajemen untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, serta membantu

⁴²Mulyadi, *Sistem Perencanaan...*, hal. 313

manajemen dalam mengemban dan menjalankan misinya. *Balanced scorecard* juga membantu manajemen untuk menjalankan visi perusahaan di masa mendatang, serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat.⁴³ Menurut pendekatan *balanced scorecard*, manajemen menerjemahkan strategi mereka ke dalam ukuran kinerja yang dapat dipahami dan dilakukan oleh karyawan.⁴⁴ *Balanced scorecard* memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis suatu usaha dalam mencapai keselarasan cita-cita, bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik atas strategi.⁴⁵

Balanced scorecard menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *balanced scorecard* juga memuat faktor pendorong tercapainya tujuan finansial tersebut. Konsep utama dari *balanced scorecard* adalah bahwa tidak ada satu ukuran yang dapat secara tepat mengevaluasi kemajuan unit bisnis strategik pada keberhasilan strategik, namun ukuran ganda yang dikelompokkan menjadi empat bidang kunci memberikan evaluasi menyeluruh yang diinginkan dari kinerja unit bisnis strategik.⁴⁶

Balanced scorecard memperluas perspektif yang harus diperhatikan dalam pengukuran kinerja. Menjamin keterpaduan

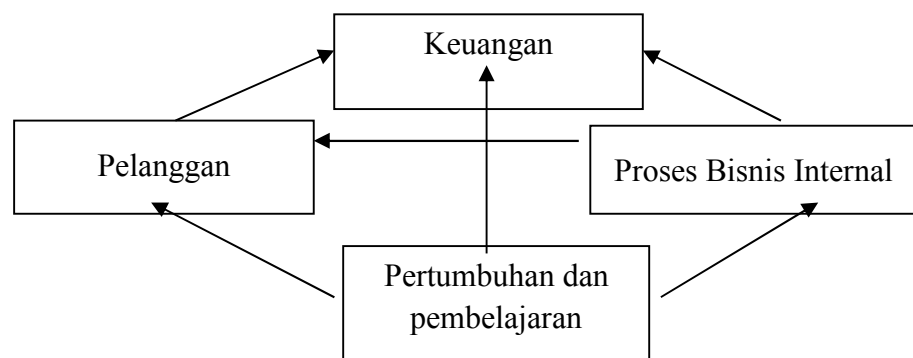
⁴³Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 600

⁴⁴Ray Garison, Eric W. Nooren, Peter C. Brewer, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), hal. 108

⁴⁵Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hal. 172-173

⁴⁶Edward J. Blocher, dkk, *Cost Management Emphasis, Manajemen Biaya dengan Penekanan Strategik*, diterjemahkan oleh Systs Ambarriani, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), hal. 924

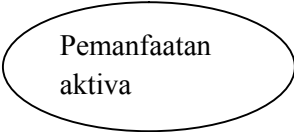
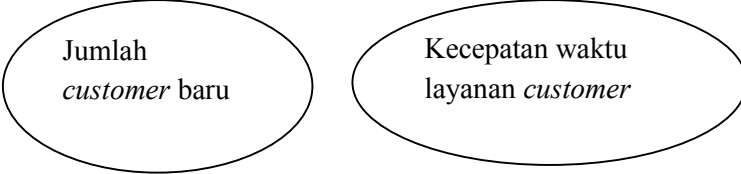

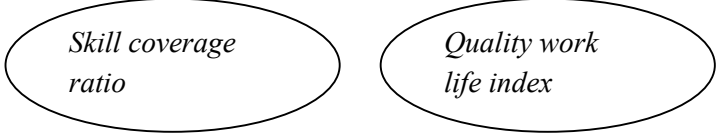
diantara perspektif, maka ukuran-ukuran yang dikembangkan ini mengandung hubungan sebab akibat baik secara langsung maupun tidak langsung dapat memandu perusahaan mengimplementasikan strategi perusahaan seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar II.2 Tolok Ukur *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif. *Balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja eksekutif ke empat perspektif: keuangan, *customer*, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Kinerja keuangan yang dihasilkan eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost effective*, dan atau pembangunan *personel* yang produktif dan berkomitmen. Hal ini bisa dilihat pada gambar di bawah ini.⁴⁷

⁴⁷Mulyadi, *Sistem Perencanaan...*, hal. 312-315

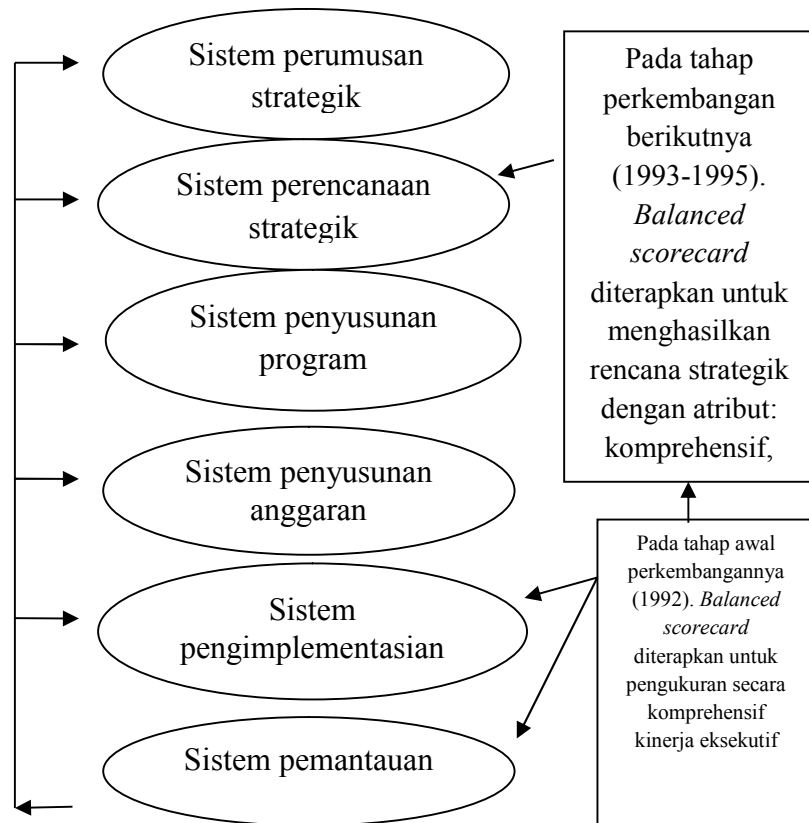
Pers Pektif	Ukuran kinerja eksekutif yang berimbang
Keuangan	
<i>Customer</i>	
Proses bisnis internal	
Pertum buhan dan pembe lajaran	

Gambar II.3 Pendekatan *balanced scorecard* untuk perluasan ukuran kinerja eksekutif pada perspektif nonkeuangan, customer, proses serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Kinerja keuangan yang berkesinambungan, eksekutif harus mewujudkannya melalui usaha nyata dengan menghasilkan *value* bagi *customer* dan *cost effectiveness* proses, serta meningkatkan kapabilitas dan komitmen *personel*.⁴⁸

Balanced scorecard sebagai rerangka perencanaan strategik, sebagai alat untuk menerjemahkan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi perusahaan ke dalam sasaran-sasaran strategik dengan empat atribut: komprehensif, koheren, terukur dan berimbang.

⁴⁸Mulyadi, *Sistem Perencanaan...*, hal. 316-318



Gambar II.4 Perkembangan peran *balanced scorecard* dalam sistem manajemen strategik

Balanced scorecard sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja *personel*, mulai tahun 2006 *balanced scorecard* dikembangkan untuk mengintegrasikan dua sistem yaitu sistem manajemen strategik berbasis *balanced scorecard* dan pengelolaan kinerja *personel*. Sistem pengelolaan kinerja personil adalah sistem yang dimanfaatkan untuk memotivasi seluruh *personel* perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan melalui perilaku yang diharapkan dan mencegah perilaku yang tidak diharapkan dalam mewujudkan visi perusahaan.⁴⁹

⁴⁹Mulyadi, *Sistem Perencanaan...*, hal. 319-321

d. Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

1) Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran semua perspektif lainnya. Setiap ukuran terpilih harus merupakan hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja keuangan. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, yakni menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran *scorecard* lainnya. Pada umumnya, kesalahan yang dilakukan manajemen adalah menghiraukan hubungan antara tujuan keuangan dan nonkeuangan perusahaan serta faktor yang terkait dengannya. Perspektif keuangan mencoba untuk menekankan pada hubungan keuangan dengan tujuan nonkeuangan yang pada akhirnya akan menciptakan *wealth* pada perusahaan. Ukuran dalam perspektif keuangan akan lebih banyak berbicara tentang bagaimana *risk and return* yang akan dilakukan maupun yang sudah dilakukan.

Berdasarkan pengukuran kinerja keuangan ini dapat menunjukkan apakah implementasi strategi perusahaan dalam pelaksanaannya memberikan peningkatan atau perbaikan. Dari sudut pandang aspek keuangan ini berkaitan dengan masalah profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan yang diukur dengan arus kas dan memperoleh keberhasilan yang diukur dengan pertumbuhan pendapatan operasi per divisi serta kesejahteraan atau kemakmuran perusahaan yang diukur dengan peningkatan *market share*.⁵⁰

Sasaran perspektif keuangan ini, antara satu perusahaan dengan perusahaan lain akan berbeda tergantung pada masing-masing *stage of a business's life cycle*. Dengan demikian, dijadikannya perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena

⁵⁰Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 613

ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

a) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.⁵¹

b) *Sustain Stage* (Bertahan)

Bertahan yaitu suatu tahap di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya

⁵¹Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 614

apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas, meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Pada tahap ini perusahaan tidak lagi bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* dan pengurangan modal kerja yang diperlukan serta yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu. Strategi dalam perspektif keuangan ini bertemakan antara lain: *Revenue growth*, mengembangkan produk dan jasa untuk mencapai pasar dan pelanggan baru melalui penawaran *value added* yang tinggi dan harga baru. *Cost reduction/productivity improvement*, merendahkan *direct cost* dan mengurangi *indirect cost* dan menggunakan *resources* bersama-sama dengan unit bisnis lain. *Asset utilization*, mengurangi dan menyempurnakan penggunaan aset.⁵²

⁵²Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 614-615

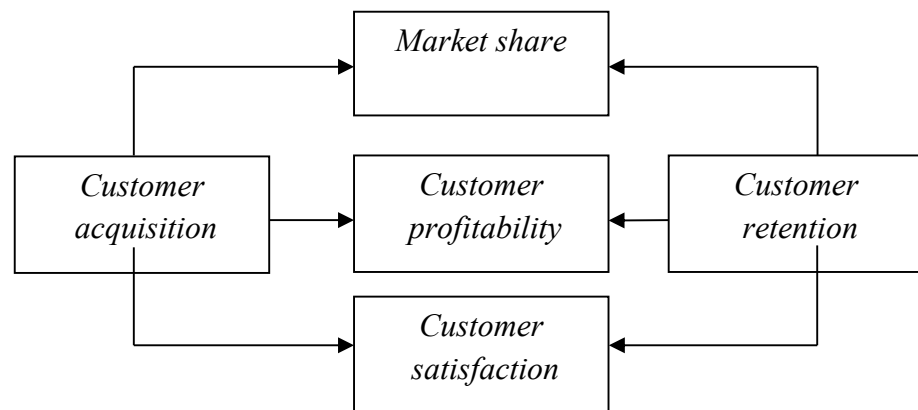
2) Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif *customer*, pertanyaan yang muncul adalah bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari *customer*. Kata kunci yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya di sini lebih didefinisikan kepada proses untuk memahami pasar dan juga kemauan (*behaviors*) dari pelanggan itu sendiri dan apakah target segmentasi perusahaan yang selama ini sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh mereka. Sedangkan waktu di sini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan daripada pelanggan dapat diketahui atau diukur.

Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Perusahaan biasanya memilih dua kelompok ukuran untuk perspektif pelanggan yakni ukuran generik yang digunakan oleh hampir semua perusahaan (pangsa pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan dan profitabilitas pelanggan) serta ukuran kedua merupakan faktor pendorong kinerja, pembeda (*differentiator*) dan hasil pelanggan. Ukuran ini memberi jawaban atas pertanyaan apa yang harus diberikan perusahaan kepada pelanggan agar tingkat kepuasan, retensi, akuisisi dan pangsa pasar yang tinggi dapat tercapai. Pengukuran ini akan memberikan sebuah gambaran atau lebih tepatnya nilai kepada perusahaan apakah mereka akan tetap mempertahankan strategi dan modus operandinya atau harus berganti arah karena adanya hal-hal tertentu yang tidak sesuai dengan keadaan pasar dan pelanggan. Indikator perspektif pelanggan dapat meliputi: kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem keluhan pelanggan dan jaminan mutu. Pada masa lalu perusahaan mengosentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Sekarang strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal.⁵³

⁵³Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 616

Dalam *balanced scorecard*, untuk mengukur kepuasan *customer* manajemen diharapkan mampu menerjemahkan misi umumnya ke dalam ukuran yang spesifik, misalnya *time quality, performance and service and cost*. Tolok ukur yang digunakan hendaknya yang mencerminkan *key factor*, yaitu: *market share, customer retention, customer acquisition, customer satisfaction*, dan *customer profitability* seperti gambar di bawah ini:



Gambar II.5 The Customer Perspective-Core Measures

Market share, ukuran *market share* adalah kelompok *customer* yang menjadi target atau segmen pasar yang terspesifikasi. Kelompok industri, statistik pemerintah atau sumber publik lainnya sering menyediakan data mengenai total *market size*, selain mengukur segmen pasar, perusahaan diharapkan melakukan pengukuran *second market share-nya*, yaitu *account share (customer wallet)*. Pengukuran yang dapat dilakukan meliputi *segment by segment* yaitu berapa segmen pasar yang telah dicapai atas produk yang ditawarkan kepada *customer*, sedangkan *share of wallet* yaitu prosentase atas total transaksi keuangan yang dilakukan *customer*.⁵⁴ *Customer retention*, cara yang dapat ditempuh meningkatkan *market share* dimulai dengan mempertahankan *customer* yang ada, di samping itu perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap *customer loyalty*.

⁵⁴Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 616

Customer acquisition, dapat diukur dengan berapa jumlah *customer* baru atau total sales dibanding dengan *customer* baru pada masing-masing segmen. *Customer satisfaction*, merupakan ukuran menilai seberapa jauh perusahaan telah memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggannya. Beberapa riset akhir-akhir ini memperlihatkan dengan *score* yang cukup pada *customer satisfaction* tidak cukup menjamin pencapaian yang tinggi terhadap loyalitas, *retention* dan *profitability*, dan hanya dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan mempengaruhi perilaku *customer* untuk melakukan pembelian kembali. Oleh karena itu, survei perlu dilakukan untuk mengetahui berapa besar tingkat kepuasan *customer* terhadap pelayanan yang telah diberikan. *Customer profitability*, perusahaan perlu meningkatkan kepuasan pelanggannya, sehingga pelanggan tidak mempunyai pikiran untuk beralih pada perusahaan lain. Hal ini akan menciptakan *profitability customer*. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen. Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok:

- a) Kelompok inti seperti pangsa pasar yaitu mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan. Tingkat perolehan para pelanggan baru yaitu mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama yaitu mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Tingkat kepuasan pelanggan yaitu mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Tingkat profitabilitas pelanggan yaitu mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.⁵⁵

⁵⁵Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 617-618

b) Kelompok penunjang diantaranya atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu). Tolok ukur atribut adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat dari ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, hubungan dengan pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan, nama baik dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya di mata para pelanggannya dan masyarakat konsumen.

Kinerja mengacu pada konsistensi dan seberapa baik fungsi-fungsi sebuah produk, dalam jasa prinsip tidak terpisahkan (*inseparability principle*) mengandung arti bahwa jasa dilakukan secara langsung di hadapan pelanggan. Jadi, dimensi kinerja untuk jasa dapat didefinisikan lebih jauh sebagai atribut daya tanggap, kepastian dan empati. Daya tanggap adalah keinginan untuk membantu pelanggan dan menyediakan pelayanan yang konsisten dan bersifat segera. Kepastian mengacu pada pengetahuan dan keramahan karyawan serta kemampuan mereka membangun kepercayaan dan keyakinan pelanggan. Empati berarti peduli dan memberikan perhatian individual terhadap pelanggan.⁵⁶

3) Proses Bisnis Internal

Pada perspektif internal (operasional) dapat mengevaluasi ekspektasi yang diharapkan pelanggan dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut serta dapat mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi. Dalam konteks ini lebih banyak menekankan kepada bagaimana perusahaan mampu untuk memodifikasi atau

⁵⁶Hansen dan Mowen, *Management Accounting*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hal. 6

mengubah baik itu sebagian maupun secara keseluruhan proses dari kegiatan mereka. Proses penyesuaian ini dilakukan dengan tujuan untuk tetap mempertahankan eksistensi mereka. Proses perubahan yang terjadi bisa dilihat berdasarkan kegiatan atau aktivitas yang ada ataupun dilihat bagaimana masukan ataupun kritik atas proses yang ada dengan tujuan efisiensi.

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting di mana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Dalam perspektif ini, para eksekutif untuk tujuan pengembangan perusahaannya harus mengidentifikasi proses internal yang kritis, yaitu proses yang mempengaruhi *customer* dan *stakeholders satisfaction*.⁵⁷

Ada dua perbedaan yang mendasar antara pengukuran tradisional dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perspektif ini, yaitu pendekatan tradisional lebih menekankan pada *controlling* dan melakukan perbaikan terhadap proses yang ada dengan lebih memfokuskan pada *variance reports*, sebaliknya pada pendekatan *balanced scorecard*, penekanannya diletakkan pada penciptaan proses baru yang ditujukan pada *customer and financial objectives*. Tahapan dalam perspektif bisnis internal meliputi:

a) Inovasi

Proses inovasi diawali dari mengidentifikasikan keinginan pelanggan yang ada dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan pelanggan dan kemudian identifikasi bentuk pasar baru, pelanggan baru dan menciptakan produk atau jasa yang diinginkan untuk memuaskan pelanggan baru. Dalam proses inovasi ini

⁵⁷Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 618

terdapat *long wave of value* yang terdiri dari identifikasi besar dari pasar, bentuk kesukaan pelanggan dan target harga untuk produk dan jasa tersebut lalu perusahaan melakukan *research and development* yang radikal untuk produk atau jasa baru yang menghasilkan nilai bagi produk atau jasa yang baru serta mengadakan usaha pengembangan produk atau jasa yang baru ke pasar. Sehingga dalam tahap inovasi tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya dan banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b) Proses operasi

Proses operasi merupakan *short wave* dari penciptaan nilai dalam perusahaan, dimulai dari menerima order dari pelanggan dan menyelesaikannya dengan memberikan produk atau jasa kepada pelanggan dengan efisien, konsisten dan *timely delivery* untuk produk atau jasa yang ada. Sehingga tahapan ini merupakan tahapan di mana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan seperti banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c) Proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan

Tahapan ini meliputi garansi dan aktivitas perbaikan, perlakuan terhadap *defect* dan *return*, proses pembayaran seperti administrasi *credit card*. Perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan seperti layanan pemeliharaan produk, perbaikan kerusakan dan layanan penggantian suku cadang.⁵⁸

⁵⁸Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 619

4) Pertumbuhan dan pembelajaran

Berkaitan dengan bagaimana proses bisnis kita dapat bersifat dinamis dan lebih sensitif terhadap keadaan yang ada. Proses ini pada umumnya lebih banyak mengacu kepada training dan kapan waktu yang tepat untuk diimplementasikannya hal tersebut. Perspektif terakhir dari *balanced scorecard* mengembangkan tujuan-tujuan dan ukuran dengan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Perspektif akhir ini akan memelihara daya tahan hidup perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikur melalui beberapa indikator kompetensi pegawai, disiplin pegawai dan motivasi pegawai.

Perspektif keempat dalam *balanced scorecard* pada dasarnya berupaya mengembangkan pengukuran dan mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang andal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*.⁵⁹

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah:

a) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan, untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalah keterlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan. Produktivitas kerja merupakan hasil dari

⁵⁹Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 620

pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus-menerus.

b) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang sudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapatkan informasi tersebut.⁶⁰

Pelatihan diterapkan guna mengajarkan sejumlah keterampilan, pengetahuan dan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Program pelatihan di tempat kerja (*on the job training*), pelatihan di kelas dan pelatihan balai (*vestibule*) sejenis pelatihan dengan simulasi menggunakan peralatan dalam *laboratory setting* merupakan metode-metode pelatihan yang telah banyak dilakukan. Adapun pengembangan lebih bertujuan pada penyiapan seseorang karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang baru dan lebih besar serta lebih memfokuskan pada orientasi masa depan. Sejumlah metode pengembangan yang dapat digunakan adalah pengiriman karyawan untuk mengikuti kegiatan seminar dan *workshop*, rotasi jabatan, mensponsori karyawan untuk menjadi anggota pada asosiasi profesional dan memberikan beasiswa kepada karyawan untuk mengikuti pendidikan formal.

Mangkunegara memperjelas perbedaan istilah pertumbuhan dan pembelajaran dengan meramu pendapat Flippo, Wexley dan Yuki serta Yoder. Menurutnya istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan diperuntukkan bagi karyawan tingkat

⁶⁰Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 620-621

manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, teknik pengambilan keputusan dan memperluas relasi *personal*. Ada empat kriteria keberhasilan pelatihan dan pengembangan yang lazim digunakan yaitu:

- a) Kriteria pendapat, yaitu kriteria yang didasarkan atas pendapat peserta pelatihan (melalui kuesioner) mengenai program pelatihan yang telah dilakukan.
- b) Kriteria belajar, yang diperoleh melalui tes pengetahuan dan keterampilan.
- c) Kriteria perilaku, yang didapat dengan menggunakan tes keterampilan kerja untuk melihat perubahan perilaku peserta sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.
- d) Kriteria hasil, yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh pasca pelatihan, seperti meningkatnya penjualan, kualitas kerja serta produktivitas.⁶¹

Program pelatihan dapat mempengaruhi perilaku kerja lewat dua cara. Hal yang paling jelas adalah dengan meningkatkan keterampilan karyawan secara langsung agar mampu menunaikan pekerjaan. Peningkatan kemampuan dapat memperbaiki potensi karyawan untuk berkinerja dalam level yang lebih tinggi. Potensi tersebut akan menjadi nyata sangat bergantung pada masalah motivasi.

Keuntungan lainnya dari pelatihan adalah meningkatkan keyakinan diri karyawan. Keyakinan diri (*self efficacy*) adalah harapan seseorang bahwa ia mampu menunjukkan perilaku yang dibutuhkan untuk menghasilkan apa yang diinginkan. Bagi karyawan, perilaku tersebut berarti tugas kerja dan hasil yang diinginkan adalah kinerja yang efektif. Karyawan dengan keyakinan diri tinggi mempunyai harapan yang kuat mengenai kemampuan mereka untuk melakukan sesuatu dengan berhasil dalam situasi baru. Mereka percaya diri dan mengharap

⁶¹Yusanto M.I dan M.K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), hal. 197-199

kesuksesan. Oleh karena itu, secara positif mempengaruhi keyakinan diri karena karyawan menjadi lebih siap untuk melakukan tugas pekerjaan mereka dan memberikan usaha yang besar untuknya, atau dalam istilah harapan, individu lebih mudah untuk memandang usaha mereka sebagai penggerak kinerja.⁶²

e. Penekanan Pada *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard harus dipasang sesuai dengan strategi perusahaan, oleh karena itu *balanced scorecard* yang dimiliki oleh sebuah perusahaan bersifat unik. *Balanced scorecard* jangan dianggap dan diperlakukan sebagai sebuah pendekatan yang bersifat umum yang dapat diterapkan pada setiap perusahaan secara sama atau seragam. Oleh karena itu, *balanced scorecard* harus dipandang sebagai sebuah sistem yang dinamis yang akan mengalami perubahan ketika strategi perusahaan berubah.⁶³

⁶²Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2008), hal. 330-331

⁶³Krismiaji, *Dasar-Dasar...*, hal. 391-392

B. Penelitian Relevan

Sejauh pengamatan yang penulis lakukan dengan merujuk hasil-hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang penulis teliti, ada beberapa penelitian penulis lain yang searah dengan apa yang penulis teliti seperti:

Nur Azka NIM. 09 202 036 penelitian tahun 2012 mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Jurusan Syariah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Batusangkar, dengan judul “*Analisis Kinerja PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Ampek Angkek Canduang dengan Metode Balanced Scorecard*”.

Hasil penelitiannya adalah kinerja PT BPRS Ampek Angkek Canduang ditinjau dari:

1. Perspektif keuangan adalah baik. Hal ini dapat dibuktikan dengan nilai beberapa rasio keuangan yaitu rasio NPM, ROA, ROE, dan BOPO yang telah memenuhi standar normal yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan sudah tergolong efisien.
2. Perspektif pelanggan menunjukkan bahwa secara menyeluruh sikap nasabah terhadap kinerja PT BPRS Ampek Angkek Canduang yang meliputi keandalan, cepat tanggap, jaminan, empati dan bukti fisik sebesar 75.72% yang berada pada kriteria yang sangat puas juga disertai dengan meningkatnya jumlah nasabah bank selama periode penelitian.
3. Perspektif proses bisnis internal diketahui bahwa PT BPRS Ampek Angkek Canduang telah melakukan operasi dan layanan purna jual dengan baik.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan bahwa sikap karyawan terhadap kinerja PT BPRS Ampek Angkek Canduang sebesar 96.48% dengan sikap puas. Adanya sikap puas ini disebabkan bank bisa menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi karyawan sehingga karyawan yang ada merasa puas dan loyal untuk tetap bekerja pada PT BPRS Ampek Angkek Canduang.

Ali Shodiq NIM. 052 411 160 mahasiswa Jurusan Ekonomi Islam fakultas Syariah IAIN Walisongo Semarang dengan judul “*Strategi Peningkatan Kinerja BMT Hudatama dengan Pendekatan Balanced Scorecard*”. Hasil penelitiannya adalah:

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan BMT Hudatama terlihat bahwa selama periode 2008 ROA dari BMT Hudatama mencapai 3,15%, ROE dihitung dari sisa hasil usaha (SHU) dibagi dengan total modal sendiri. ROE yang dihasilkan mencapai 40,31 %, yang berarti implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif keuangan BMT Hudatama cukup baik.

2. Perspektif anggota

Kepuasan nasabah yang diukur hanya menunjukkan kepuasan anggota setahun terakhir, sehingga hasil pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya dari tabel diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif anggota berkategori baik dengan 47% anggota dari BMT Hudatama merasa puas dan 32% sangat puas, 21% tidak puas.

3. Perspektif bisnis internal

Proses operasi yang dihitung akan menunjukkan semakin efektif jika mendekati 100%, dalam perspektif ini BMT selalu berinovasi dengan produk baru sesuai dengan kebutuhan anggota, sehingga hasil pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya hanya akan menunjukkan kepuasan anggota setahun terakhir. Deskriptif statistik di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif bisnis internal berkategori cukup baik yaitu dengan 53% responden puas terhadap produk dan layanan dari BMT Hudatama, sebanyak 23% sangat puas dan 24% tidak puas.

4. Persepektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran pertumbuhan yang diukur hanya menunjukkan kepuasan anggota setahun terakhir, sehingga hasil

pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya dari pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif berkategori baik dengan 51% dari responden puas dengan produk dan layanan dari BMT Hudatama, sebanyak 35% sangat puas dan 13% tidak puas.

5. Persepektif ketaatan terhadap syari'ah

Perspektif ketaatan terhadap syari'ah diukur hanya menunjukkan setahun terakhir, sehingga hasil pengukurannya tidak dapat dilihat kecenderungannya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa implementasi strategi peningkatan kinerja dari perspektif ketaatan terhadap syariah berkatagori sangat baik dengan 48% dari responden puas dengan produk dan layanan secara syariah.

Meirdania Zuida NIM. C2C006098 mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang dengan judul "*Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT Bank Jateng Semarang*". Hasil penelitiannya adalah dilihat dari:

1. Perspektif Keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO dan LDR. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng dari tahun 2007-2009 dapat mencapai *cost effectiveness* dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik.

2. Perspektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa menjelaskan bahwa *market share* pada PT Bank Jateng mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31.14%. PT Bank Jateng tetap mempertahankan daya saing, suku bunga, meningkatkan penguasaan segmen pasar guna memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat dinilai dengan melakukan *survey* mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan

kuesioner. Dari hasil perhitungan 87 menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil cukup baik dengan angka yang hampir mendekati angka 4,00. Kemudian nilai rata-rata keseluruhan profitabilitas konsumen meningkat menghasilkan nilai sebesar 28,57% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan semakin tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil diraih oleh perusahaan.

3. Perspektif Bisnis Internal

PT Bank Jateng mulai memperluas jaringan operasional dengan cara memperluas jaringan kantor, pengembangan berbagai produk dan jasa yang ditawarkan. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan layanan purna jual dan memberikan tambahan manfaat kepada para nasabah agar tetap mempunyai loyalitas terhadap PT Bank Jateng. Hasil dari pengukuran rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT Bank Jateng.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat persentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PT Bank Jateng. Mengenai tingkat kepuasan karyawan 88 menunjukkan nilai skor rata-rata keseluruhan 4.48. Angka tersebut menunjukkan hasil yang baik/puas.

Perbedaan penelitian di atas dengan penelitian yang penulis lakukan terletak pada objek, waktu dan tempat penelitian. Penelitian yang penulis lakukan adalah penilaian kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan Menggunakan Pendekatan Metode *Balanced Scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran periode 2011-2014.

C. Definisi Operasional

Untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam memahami judul skripsi ini, perlu penulis paparkan beberapa istilah sebagai berikut:

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Metode (ilmiah) adalah pendekatan atau cara yang dipakai dalam penelitian suatu ilmu.⁶⁴

Balanced scorecard adalah mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup keuangan, *customer*, proses, dan pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* menyediakan evaluasi kinerja yang lebih komprehensif dan karena itu merupakan suatu evaluasi yang dapat lebih efektif dalam memenuhi tujuan evaluasi, yaitu motivasi, keadilan, dan insentif yang tepat untuk penyesuaian kinerja manajer dengan tujuan strategis.

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* adalah suatu sistem ukuran keuangan yang memegang peran penting dalam meraih sukses pertumbuhan berkaitan dengan profit biasanya diukur salah satunya dengan *return on asset* (ROA). Berdasarkan pengukuran kinerja keuangan ini dapat menunjukkan apakah implementasi strategi perusahaan dalam pelaksanaannya memberikan peningkatan atau perbaikan.

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* adalah suatu sistem penilaian kinerja yang dilakukan terkait bagaimana perusahaan berusaha untuk memahami dan mengerti apa yang menjadi kemauan dari *customer*. Indikator perspektif pelanggan dapat meliputi kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, sistem pilihan publik, sistem informasi pelanggan, sistem keluhan pelanggan, dan jaminan mutu. Adapun yang dimaksud dengan pelanggan disini adalah nasabah.

⁶⁴Kamus Besar Bahasa Indonesia, <http://www.kbbi.web.id> (akses: 25 November 2015)

Perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* adalah terkait harapan pelanggan agar dapat terpenuhi melalui perbaikan proses di internal organisasi tersebut serta dapat mengukur tingkat keahlian dan produktivitas karyawan, kualitas yang dihasilkan oleh organisasi tersebut dan atau sistem informasi yang baik yang berjalan dalam organisasi. Tahapan dalam perspektif ini yaitu inovasi, proses operasi, dan proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan.

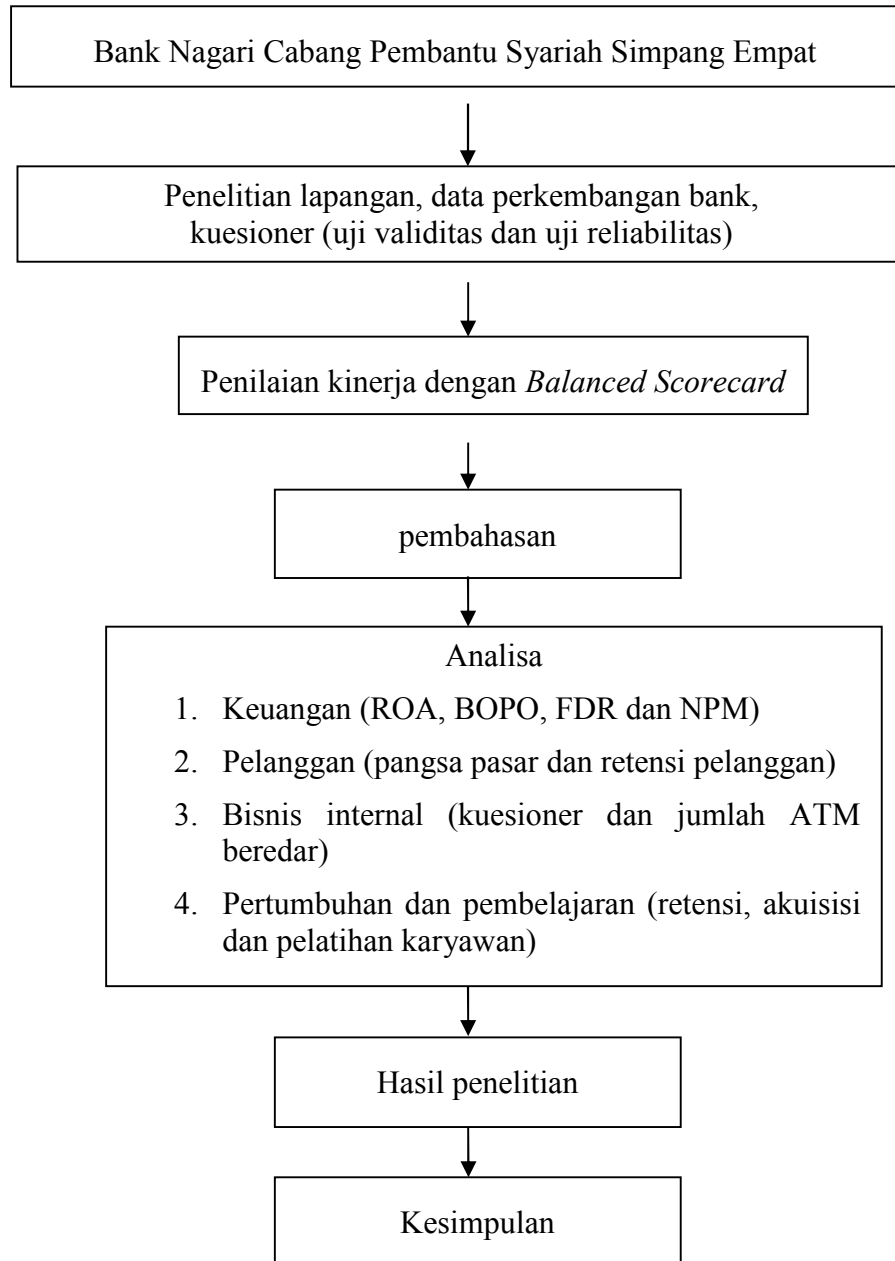
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam *balanced scorecard* adalah proses yang pada umumnya mengacu kepada *training* dan kapan waktu yang tepat untuk diimplementasikannya hal tersebut agar memelihara daya tahan hidup perusahaan serta berupaya mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Perspektif ini dapat diukur melalui beberapa indikator seperti kompetensi pegawai, disiplin pegawai, dan motivasi pegawai. Tujuan dari perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.⁶⁵

Jadi, menurut pendapat penulis terkait penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* adalah salah satu metode dalam menilai kinerja perusahaan atau organisasi dengan perspektif keuangan dan nonkeuangan secara seimbang dan komprehensif guna mendukung pengimplementasian strategi bisnis yang ada dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

⁶⁵Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen...*, hal. 613-620

D. Kerangka Berfikir

Adapun kerangka berfikir yang penulis buat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar II. 6
Kerangka Berfikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penelitian lapangan (*field research*) bersifat deskriptif yang menggambarkan tentang kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dinilai dengan metode *balanced scorecard*. Metode penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif dengan format deskriptif bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi atau berbagai situasi berdasarkan apa yang terjadi.⁶⁶

B. Pertanyaan Penelitian

1. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dilihat dengan metode *balanced scorecard* dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

⁶⁶Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011), hal. 44

C. Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

1. Sumber Data

Data-data yang diperlukan dalam penelitian ini bersumber dari:

- a. Data primer, adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian.⁶⁷ Sumber data pokok dalam penelitian ini adalah karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat.
- b. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari sumber kedua dari data yang kita butuhkan. Sumber data sekunder diharapkan dapat berperan membantu memberi keterangan atau data pelengkap sebagai bahan pembandingan.⁶⁸ Sumber data sekunder dalam penelitian ini adalah berupa data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011, 2012, 2013 dan 2014.

2. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang penulis pakai dalam penelitian ini adalah:

- a. Angket adalah metode pengumpulan data dengan serangkaian atau daftar pertanyaan secara tertulis yang disusun secara sistematis, kemudian dikirim untuk diisi oleh responden. Setelah diisi, angket dikirim kembali atau dikembalikan ke peneliti.⁶⁹ Kuesioner untuk menilai proses bisnis internal yang terdapat pada perspektif ketiga dalam *balanced scorecard* yakni dapat diukur melalui beberapa indikator seperti jenis produk, ketersediaan informasi, kesesuaian kebutuhan dengan produk dan kecepatan waktu dalam melayani

⁶⁷Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian...*, hal. 132

⁶⁸Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian...*, hal. 132

⁶⁹Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian...*, hal. 133

nasabah.⁷⁰ Kuesioner ini dibagikan kepada seluruh karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat terdiri dari Pemimpin, Wakil Pemimpin, Analis Pembiayaan, Administrasi Pembiayaan, *Customer Service*, *Teller*, *Marketing Officer*, *Security*, Supir dan Pramubakti. Kisi-kisi angket penelitian untuk karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel III.1
Kisi-kisi angket penelitian perspektif proses bisnis internal

Indikator	Nomor Item	Jumlah Pertanyaan
Jenis produk	1, 2, 3	3
Ketersediaan informasi	4	1
Kesesuaian kebutuhan dengan produk bank	5, 6, 7	3
Kecepatan waktu melayani nasabah	8, 9, 10	3
Jumlah		10

- b. Dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan untuk menelusuri data historis. Sebagian besar data yang tersedia adalah berbentuk surat-surat, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian, laporan, kenang-kenangan dan sebagainya.⁷¹ Dokumentasi digunakan untuk memperoleh data keuangan dan non keuangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat. Data yang dikumpulkan dengan teknik ini adalah gambaran perusahaan, data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat selama periode 2011, 2012, 2013 dan 2014.

⁷⁰Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen...*, hal. 620

⁷¹Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian...*, hal. 154

D. Waktu dan Tempat Penelitian

Penulis melakukan kegiatan penelitian terhitung dari pelaksanaan observasi awal setelah judul penelitian diterima Ketua Program Studi Perbankan Syariah pada bulan November 2015 sampai dengan Februari 2016. Adapun tempat penelitiannya pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain.⁷² Dalam penelitian ini populasi yang diambil adalah seluruh karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat.

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar dan peneliti tidak mungkin mempelajari semua, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu, apa yang dipelajari dari sampel itu, kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk itu sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representatif (mewakili).⁷³

Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *boring sampling*. *Boring sampling* adalah sampel yang mewakili jumlah populasi. Biasanya dilakukan jika populasi dianggap

⁷²Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 80

⁷³Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, hal. 81

kecil atau kurang dari 100.⁷⁴ Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini digunakan untuk seluruh karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat.

3. Ukuran Sampel

Sampel yang penulis gunakan adalah seluruh karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat sebanyak 15 orang karyawan.

F. Analisis Data

1. Metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.⁷⁵

a. Perspektif keuangan dihitung dengan rasio sebagai berikut:

1) Rasio ROA (*Return on Asset*)

Rasio ROA (*Return on Asset*) merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mencetak keuntungan dari setiap Rp1 aset yang digunakan. Rasio ini juga menggambarkan seberapa efisien operasional perusahaan dalam memanfaatkan aktivasinya. Misalnya bila nilai ROA 15% artinya perusahaan mampu mendapatkan keuntungan 15% dari setiap satu rupiah aset perusahaan. Untuk menilai kinerja perusahaan, nilai ROA bisa dibandingkan dengan tingkat rata-rata suku bunga simpanan bank konvensional atau rata-rata tingkat kembalikan bagi hasil investasi pendanaan di bank syariah. Sebagai contoh bila ROA 15% dan bila rata-rata tingkat suku bunga simpanan bank dan imbal bagi hasil dana bank syariah sebesar 5% dapat diambil kesimpulan bahwa

⁷⁴Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012), hal. 156

⁷⁵Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), hal. 173

kinerja perusahaan lebih baik karena memperoleh hasil yang lebih tinggi daripada bunga atau bagi hasil produk dana perbankan.⁷⁶ Semakin tinggi rasio ROA menunjukkan efisiensi manajemen aset bank dalam mengelola harta yang dimiliki untuk memperoleh laba bersih. Standar normal rasio ROA menurut ketentuan Bank Indonesia adalah berkisar antara 0,5% sampai dengan 0,89%.⁷⁷

Rasio ROA dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

2) Biaya Operasional pada Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio Biaya Operasional pada Pendapatan Operasional (BOPO) digunakan untuk mengukur efisiensi operasional bank dengan membandingkan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Biaya operasional merupakan biaya yang dikeluarkan oleh pihak bank dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari meliputi biaya gaji, biaya pemasaran dan biaya bunga. Sedangkan pendapatan operasional merupakan pendapatan yang diterima oleh pihak bank yang diperoleh melalui penyaluran kredit dalam bentuk suku bunga.⁷⁸

Standar normal rasio BOPO menurut ketentuan Bank Indonesia berkisar antara 90% sampai dengan 94,22%.⁷⁹ Rasio ini dihitung dengan formula sebagai berikut:

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

⁷⁶Yusak Laksmna, *Account Officer Bank Syariah*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009), hal. 124

⁷⁷<http://www.ojk.go.id/data-statistik-perbankan-syariah> (akses: 10 Desember 2015)

⁷⁸A.A Yogi Prasanjaya dan I Wayan Ramantha, *Analisis Pengaruh Rasio CAR, BOPO, LDR dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas Bank yang Terdaftar di BEI*, (ISSN: 2302-8556, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4.1, 2013), hal. 234

⁷⁹<http://www.ojk.go.id/data-statistik-perbankan-syariah> (akses: 04 Januari 2016)

3) Rasio *Financing Deposit Ratio* (FDR)

Rasio ini digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam menyalurkan dana yang dihimpun dari masyarakat dalam bentuk pembiayaan. Makin tinggi rasio FDR maka semakin besar kemampuan bank dalam menyalurkan pembiayaan kepada nasabahnya namun akan menyebabkan bank kekurangan likuiditas karena besarnya dana yang diperlukan untuk membiayai pembiayaan yang dikururkan oleh bank. Standar normal rasio FDR menurut Bank Indonesia adalah berkisar antara 85% sampai dengan 110%. Pembiayaan yang dikururkan oleh bank dikatakan positif jika nilai FDR berada di bawah 85% karena pembiayaan yang dikururkan tidak mengganggu likuiditas dan sebaliknya pembiayaan yang dikururkan oleh bank digolongkan negatif jika FDR berada di atas 110%, karena pembiayaan yang dikururkan mengganggu likuiditas. Rasio FDR dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:⁸⁰

$$\text{FDR} = \frac{\text{Jumlah pembiayaan}}{\text{Jumlah DPK}} \times 100\%$$

4) *Net Profit Margin* (NPM)

Ratio *Net Profit Margin* (NPM) mengukur rupiah laba yang dihasilkan oleh setiap satu rupiah penjualan. Ratio ini memberi gambaran tentang laba untuk para pemegang saham sebagai prosentase dari penjualan. NPM ini mengukur seluruh efisiensi baik produksi, administrasi, pemasaran, pendanaan, penentuan harga maupun manajemen pajak.⁸¹ Standar normal rasio NPM yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu antara 1,5% sampai

⁸⁰Teguh Pudjo Mulyono, *Analisis Laporan Keuangan Untuk Perbankan*, (Jakarta: Djambatan, 2009), hal. 6

⁸¹Dwi Prastowo dan Rifika Juliaty, *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi*, (Yogyakarta: AMP YPKN, 2002), edisi revisi, hal. 91

dengan 2%. Ratio NPM dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

b. Perspektif pelanggan (*customer*)

Perspektif pelanggan (*customer*) artinya mengukur kinerja perusahaan dalam memahami pasar dan juga keinginan pelanggan. Kata kunci yang digunakan adalah bagaimana dan kapan (waktu). Bagaimana artinya disini lebih didefinisikan kepada proses untuk memahami pasar dan juga kemauan (*behaviors*) dari pelanggan itu sendiri dan apakah target segmentasi perusahaan yang selama ini sudah sesuai dengan yang diharapkan oleh mereka. Sedangkan waktu di sini lebih berperan kepada bagaimana kepuasan daripada pelanggan dapat diketahui atau diukur.⁸² Aspek yang diteliti pada perspektif ini adalah:

1) Pangsa pasar (*market share*)

Manajemen yang mampu meluaskan pangsa pasar, artinya mampu menciptakan daerah pasar baru (wujud dari kreativitas semua orang yang terlibat dalam divisi pemasaran) dan mampu memenangkan persaingan (wujud dari keterampilan dan keberanian menghadapi pesaing dan pelanggan).⁸³ Hal ini dapat dinilai dengan cara penjabaran dari data hasil wawancara awal sebagai data pendukung yang penulis dapatkan.

2) Retensi pelanggan (*customer retention*)

Retensi pelanggan (*customer retention*) adalah cara yang dapat ditempuh dalam meningkatkan *market share* dengan mempertahankan *customer* yang ada, serta perusahaan wajib melakukan pengukuran terhadap *customer loyalty*.⁸⁴ Hal ini

⁸²Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen...*, hal. 615

⁸³Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Diadit Media, 2005), hal. 262

⁸⁴Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen ...*, hal. 617-618

dapat dianalisis dari laporan jumlah nasabah Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011, 2012, 2013 dan 2014. Hal ini dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Tingkat pertumbuhan nasabah penabung tahun} = \frac{\text{Jumlah nasabah penabung tahun N} - \text{jumlah nasabah penabung tahun N-1}}{\text{jumlah nasabah penabung tahun N-1}} \times 100\%$$

c. Perspektif proses bisnis internal

1) Kuesioner

Penilaian kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat pada perspektif proses bisnis internal dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada seluruh karyawan. Dalam kuesioner tersebut, karyawan diminta untuk memberikan pilihan mengenai proses bisnis yang ada dalam bentuk pertanyaan yang berkaitan dengan jenis produk yang ditawarkan, ketersediaan informasi bank, kesesuaian kebutuhan produk dan kecepatan waktu dalam melayani anggota. Untuk menghitung bobot kuesioner proses bisnis internal digunakan skala *likert* sebagai berikut: (5) sangat puas, (4) puas, (3) cukup puas, (2) kurang puas dan (1) tidak puas. Menurut Kinnear, skala likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu, misalnya puas-tidak puas dan baik-tidak baik.⁸⁵

Hasil jawaban responden kemudian akan diolah dengan menggunakan:

a) Uji Validitas

Validitas merupakan ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Dengan demikian data yang valid adalah data yang tidak berbeda antar data yang dilaporkan oleh peneliti dengan

⁸⁵Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009), hal. 70

data yang sesungguhnya terjadi pada obyek penelitian. Bila peneliti membuat laporan yang tidak sesuai dengan apa yang terjadi pada obyek, maka data tersebut dapat dinyatakan tidak valid.⁸⁶ Data yang diperlukan dalam rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$\sum X = \dots \sum Y = \dots \sum XY = \dots \sum X^2 = \dots \sum Y^2 = \dots n = \dots$$

X = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh *item*

Y = Skor total yang diperoleh dari seluruh *item*

$\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

N = Banyaknya responden.

Uji ini untuk melihat kelayakan butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Uji validitas dilakukan setiap butir soal. Hasilnya dibandingkan dengan *r* tabel, $df = n - k$ dengan tingkat kesalahan 5%. Jika *r* tabel < dari *r* hitung, maka butir soal disebut valid. Untuk mencari nilai *r* tabel dihitung dengan rumus:

$$r = \frac{t}{\sqrt{df + t^2}}$$

Dimana:

r = nilai *r* tabel

t = nilai *t* tabel

df = derajat bebas

⁸⁶Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, hal. 85

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas berkenaan dengan konsistensi dan stabilitas data. Dalam pandangan positivistik (kuantitatif), suatu data dinyatakan reliabel apabila dua atau lebih peneliti sama dalam waktu berbeda menghasilkan data yang sama, atau sekelompok data bila dipecah menjadi dan menunjukkan data yang tidak berbeda. Karena reliabilitas berkenaan dengan konsistensi, maka bila ada peneliti lain mengulangi atau mereplikasi dalam penelitian pada obyek yang sama dengan metode yang sama maka akan menghasilkan data yang sama.⁸⁷ Suatu skala dianggap reliabel yaitu dapat dipercaya, bila secara konsisten memberi hasil yang sama jika diterapkan pada sampel yang sama pada waktu yang berbeda.⁸⁸

Teknik uji reliabilitas yang peneliti gunakan yaitu teknik *Alfa Cronbach*. Rumus yang digunakan yaitu rumus *alfa cronbach* sebagai berikut:

$$r_{ii} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum \alpha^2}{\alpha_1^2} \right]$$

dimana rumus $\alpha^2 = \frac{\sum X^2 - (\sum X)^2}{N}$

r_{ii}	= reliabilitas instrumen
k	= banyaknya butir pertanyaan
$\sum \alpha^2$	= jumlah butir pertanyaan
α_1^2	= varians total

Untuk menilai kestabilan ukuran dan konsistensi responden dalam menjawab kuesioner. Kuesioner tersebut mencerminkan konstruk sebagai dimensi suatu variabel yang disusun dalam bentuk pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan secara bersama-sama

⁸⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif...*, hal. 268

⁸⁸S. Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), hal. 56

terhadap seluruh pertanyaan. Jika nilai $\alpha > 0.60$ disebut reliabel.⁸⁹

- 2) Jumlah nasabah pembiayaan, dapat dianalisis dari laporan jumlah nasabah pembiayaan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011, 2012, 2013 dan 2014. Hal ini dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Tingkat pertumbuhan nasabah pembiayaan tahun N} = \frac{\text{Jumlah nasabah pemb. tahun N} - \text{jumlah nasabah pemb. tahun N-1}}{\text{jumlah nasabah pemb. tahun N-1}} \times 100\%$$

- 3) Jumlah kartu ATM beredar, dapat dianalisis dari laporan jumlah kartu ATM beredar pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011, 2012, 2013 dan 2014. Hal ini dapat dihitung dengan formula sebagai berikut:

$$\text{Jumlah kartu ATM beredar} = \frac{\text{ATM tahun N} - \text{ATM tahun N-1}}{\text{ATM tahun N-1}} \times 100\%$$

d. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Akuisisi karyawan,

Analisis akuisisi digunakan untuk melihat ada atau tidaknya penambahan jumlah karyawan pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat. Hal ini dapat dihitung dengan formula:

$$\text{Akuisisi karyawan} = \frac{\text{jmlh karyawan thn N} - \text{jmlh karyawan thn N-1}}{\text{jmlh karyawan thn N-1}} \times 100\%$$

- 2) Retensi karyawan

Retensi karyawan digunakan untuk melihat apakah Bank mampu mempertahankan karyawan yang ada. Tingkat Retensi karyawan pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dapat dilihat dengan membandingkan jumlah karyawan per tahunnya.

⁸⁹Juliansyah Noor, *Metodologi...*, hal. 165-166

3) Pelatihan karyawan

Pelatihan dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat perkembangan pelatihan karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dapat dilihat dengan cara membandingkan jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan per tahunnya.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum

1. Sejarah Pendirian

Bank Nagari adalah *call name* dari PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Pada awal dasawarsa enam puluhan baik pemerintah daerah maupun tokoh-tokoh pengusaha swasta sama-sama menyadari bahwa untuk dapat memacu gerak pembangunan daerah lebih cepat lagi di Sumatera Barat, diperlukan adanya suatu lembaga keuangan yang berbentuk Bank yang secara khusus membantu pemerintah melaksanakan pembangunan di daerah. Dilatarbelakangi kesadaran tersebut, maka pada tanggal 12 Maret 1962 telah menghadap kepada Notaris Hasan Qalbi di Padang, Pemerintah Daerah Propinsi Sumatera Barat di wakili oleh Soelamat Dipowardojo dan pihak swasta di wakili oleh Hadis Didong untuk mengukuhkan pendirian “PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat”. Pada tanggal 25 April 1962 oleh Wakil Menteri Bidang Keuangan Republik Indonesia dikeluarkan izin usaha PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat melalui surat keputusan no. BUM9-44 atau 11 sehingga mulailah PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat untuk melakukan usaha dengan kedudukan di Padang. Dengan keluarnya undang-undang no. 13 tahun 1962 tanggal 16 Agustus 1962 yaitu tentang ketentuan-ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah, maka dasar hukum pendirian Bank Pembangunan Daerah harus diganti yaitu dengan Peraturan Daerah.⁹⁰

Sehubungan dengan ketentuan tersebut, maka Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat baru dapat dipenuhi pada tahun

⁹⁰Bank Nagari, <http://www.banknagari.co.id>

1973, yaitu dengan keluarnya Peraturan Daerah Tingkat I Propinsi Sumatera Barat No. 4 Tahun 1973 tanggal 8 November 1973 tentang Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Dengan keluarnya Perda tersebut, maka akte Notaris Hasan Qalbi No. 9 tanggal 12 Maret tidak berlaku lagi dan PT. Bank Pembangunan Daerah di rubah menjadi Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat. Pada tahun 1967 keluar pula Undang-undang No. 14 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan. Dengan demikian UU No. 13 Tahun 1962 yang diundangkan lebih dahulu dari UU No. 14 Tahun 1967 harus tunduk kepada UU No. 14 Tahun 1967 sebagai Ketentuan Pokok Perbankan Indonesia. Kemudian dalam perkembangannya, Peraturan daerah No. 4 Tahun 1973 berikut dengan perubahan-perubahannya dirasakan tidak sesuai lagi, sehingga akhirnya dicabut dan diganti dengan Peraturan Daerah Propinsi Tingkat I Sumatera Barat No. 10 Tahun 1985 tanggal 31 Desember 1985 tentang Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat dengan pengesahan Menteri Dalam negeri No. 584.23-432 tanggal 19 April 1986 dan telah diundangkan lembaran Daerah Propinsi Tingkat I Sumatera Barat No. 6 tanggal 19 April 1986. Dalam Rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, khususnya transaksi luar negeri, maka berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 23 atau 60 atau KEP atau DIR tanggal 17 Januari 1991 Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat menjadi Bank Devisa.⁹¹

Untuk meningkatkan kinerja perusahaan, pada tahun 1992 diterbitkan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Barat No. 15 Tahun 1992 yang disahkan oleh Menteri Dalam Negeri No. 584..23-407 tanggal 23 Maret 1993 dan diundangkan dalam Lembaran Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Barat tahun 1993 No. 3 seri D.I. Berdasarkan Perda No. 15 Tahun 1992 tersebut, penyertaan modal bank dari pihak ketiga dimungkinkan dengan

⁹¹Bank Nagari, <http://www.banknagari.co.id>

ketentuan sekurang-kurangnya 51% modal disetor tetap merupakan penyertaan modal dari Pemerintah Daerah Tingkat I dan Tingkat II.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Propinsi Daerah Tingkat I Sumatera Barat No. 3 tahun 2006 tanggal 16 Agustus 2006 tentang perubahan bentuk Badan Hukum Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat dari Perusahaan Daerah (PD) menjadi Perseroan Terbatas (PT). Maka pada tanggal 25 Januari 2007 telah dilaksanakan RUPS dengan agenda pengesahan dan persetujuan Anggaran Dasar tentang perubahan Badan Hukum Bank dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Pada 4 April 2007 telah disahkan Anggaran Dasar oleh Departemen Hukum & Hak Azasi Manusia sesuai dengan Keputusan Menteri Hukum & Hak Azasi Manusia Republik Indonesia No. W3-00074 HT.01.01-TH.2007 tentang Pengesahan Akta Pendirian PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat yang disebut **Bank Nagari**. Tanggal 30 Oktober 2007 Bank Nagari telah mendapat izin dari Bank Indonesia sebagai Bank Devisa sesuai dengan surat Bank Indonesia No. 9 atau 1045 atau DPIP atau Prz.⁹²

Berawal dari semangat perjuangan yang berakar pada sejarahnya, Bank Nagari bertekad untuk memberikan pelayanan yang terbaik bagi *stakeholder* dengan "*Spirit to Serve*" (semangat untuk melayani) serta senantiasa menjadi pendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan daerah serta membantu meningkatkan taraf hidup rakyat. Berdasarkan PBI No. 8 atau 3 atau PBI atau 2006 pasal 11 ayat 1, bank yang akan membuka kantor bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah wajib membentuk unit usaha syariah di kantor pusat bank, maka Bank Nagari harus membentuk unit usaha syariahnya yang berkedudukan di Padang sesuai dengan Anggaran Dasar Bank Nagari dengan Akta Notaris Hendri Final No. 1 tanggal 1

⁹²Bank Nagari, <http://www.banknagari.co.id>

Februari 2007 dan pengesahan Menteri Kehakiman No. W3-00074 HT.01.01-TH 2007 tanggal 4 April 2007. Dengan modal awal sebesar Rp 1.600.000.000,- didirikanlah unit usaha syariah (UUS) yang telah mendapat ijin usaha pembukaan kantor cabang syariah dari Bank Indonesia No. 9 atau 50 atau DPbS atau Pdg tanggal 26 April 2007, sehingga terhitung sejak tanggal 4 Mei 2007 kantor Bank Nagari Cabang Syariah Padang mulai beroperasi. Untuk pengembangan, UUS Bank Nagari menambahkan modalnya sehingga total modal UUS Bank Nagari sampai saat ini adalah Rp 250.000.000.000,-.

Bank Nagari Syariah adalah merupakan Unit Usaha Syariah pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat atau disebut juga Bank Nagari. Untuk memperluas jangkauan target pasar Bank Nagari, khususnya umat Islam, Bank Nagari mendorong partisipasi masyarakat yang lebih besar dalam kegiatan ekonomi, meningkatkan kualitas layanan produk dan jasa sehingga memperkuat daya saing Bank Nagari, meningkatkan sumber pendapatan dalam rangka memperkuat produktifitas dan kesehatan di masa depan serta pengelolaan dana haji yang akan dilakukan melalui Bank Syariah, maka berdasarkan latar belakang di atas Bank Nagari membuka Kantor Cabang Syariah untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Sasaran dari Bank Nagari Syariah adalah mempunyai pangsa pasar yang besar di Sumatera Barat dan beroperasi secara sehat dan menjadi andalan profitabilitas Bank Nagari. Sampai saat ini Unit Usaha Syariah Bank Nagari telah mempunyai 3 Kantor Cabang Syariah (Padang, Payakumbuh, Solok), 6 Kantor Cabang Pembantu Syariah (Bukittinggi, Pariaman, Padang Panjang, Simpang Empat, Sikabau Koto Baru dan Batusangkar), 35 unit Layanan Syariah dan 1 Kantor Kas Syariah.⁹³

⁹³Bank Nagari, <http://www.banknagari.co.id>

Berdasarkan PBI No. 8/3/PBI/2006 pasal 11 ayat 1, Bank yang akan membuka Kantor untuk melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan Prinsip Syariah wajib membentuk Unit Usaha Syariah di Kantor Pusat Bank, maka Bank Nagari harus membentuk Unit Usaha Syariahnya. Unit Usaha Syariah (UUS) mulai dioperasikan pada akhir tahun 2006, sesuai surat persetujuan Bank Indonesia Padang No 8/1/DPbs/PIA, tanggal 28 September 2006. Hal ini sesuai dengan Anggaran Dasar Bank Nagari dengan Akta Notaris Hendri Final No. 1 tanggal 1 Februari 2007 dan pengesahan Menteri Kehakiman No. W3-00074 HT.01.01-TH 2007 tanggal 4 April 2007. Modal awal UUS yaitu sebesar Rp 1.600.000.000,-⁹⁴

Kantor Capem Syariah yang berinduk pada Kantor Bank Nagari Syariah Padang, yaitu Capem Syariah Solok dan Capem Syariah Simpang Empat. Pada awal tahun 2012, berdiri Capem Syariah Pariaman dan Capem Syariah Sikabau.

Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat yang beralamat di di Jalan Simpang Empat Manggopoh KM.1 Simpang Empat Desa Lintang Selatan Nagari Lingkung Aur Kec. Pasaman Barat Kab. Pasaman Barat 26366 mendapatkan izin memulai operasional dari Bank Indonesia pada tanggal 17 Juni 2010 No. 12/2/DPbs/Pdg, perihal Pembukaan Kantor Cabang Pembantu Syariah, yaitu Capem Syariah Bukittinggi, Capem Syariah Padang Panjang, Capem Syariah Solok dan Capem Syariah Simpang Empat. Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat diresmikan oleh Direktur Utama Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat (Rahmad Ildroney). Dasar pendiriannya untuk menambah jaringan kantor Bank Nagari sekaligus memenuhi kebutuhan masyarakat untuk bertransaksi secara syariah di Bank Nagari. Sejak dibuka pada tanggal 17 Juni 2010 hingga tahun 2014. Aset Bank

⁹⁴Bank Nagari, <http://www.banknagari.co.id>

Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat mencapai Rp.99.376.000.000,- Hingga tahun 2014 pembiayaan sebesar Rp. 100.467.000.000,- dan Dana Pihak Ketiga sebesar Rp. 12.977.000.000,- Struktur organisasi Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat terdiri dari pemimpin, wakil pemimpin, analis pembiayaan, administrasi pembiayaan, *customer service teller, marketing officer*, supir, pramubakti dan satpam. Produk-produk yang dimiliki diantaranya adalah:

1. Produk Dana
 - a. Tabungan Sikoci Syariah dengan akad *Wadiah*
 - b. Tabungan Sikoci Syariah dengan akad *Mudharabah*
 - c. Deposito *Mudharabah*
 - d. Giro *Wadiah*
 - e. Tahari Syariah
2. Produk Pembiayaan
 - a. Pembiayaan *Murabahah* Modal Kerja
 - b. Pembiayaan *Murabahah* Investasi
 - c. Pembiayaan *Murabahah* Plus
 - d. Pembiayaan *Murabahah* Pegawai Intern
 - e. Pembiayaan Modal Kerja Kontraktor
3. Jasa Lainnya
 - a. Kiriman Uang (*Transfer*), pelayanan ini diberikan untuk mengirim uang nasabah ke rekening nasabah dan atau pihak lainnya pada bank lainnya di dalam dan di luar negeri.⁹⁵

B. Struktur Organisasi Bank Nagari

Struktur organisasi sangat diperlukan dalam suatu perusahaan agar diketahui aspek-aspek penting yang meliputi fungsi-fungsi penting, hubungan masing-masing saluran pengawasan, luas wewenang dan

⁹⁵Dokumen Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat

tanggung jawab pada setiap jabatan setiap orang yang diberi tugas untuk melaksanakan fungsi masing-masing. Struktur organisasi Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat tersebut terdiri dari:

2. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS merupakan kekuasaan tertinggi yang tugasnya memilih, mengangkat serta memberhentikan Dewan Pengawas dan Direksi Bank Pembangunan Sumatera Barat.

3. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris bertugas menetapkan kebijaksanaan umum perusahaan dalam batas kewenangannya mengawasi dan menjaga agar ketentuan yang telah ditetapkan sebelumnya diatasi oleh Direksi.

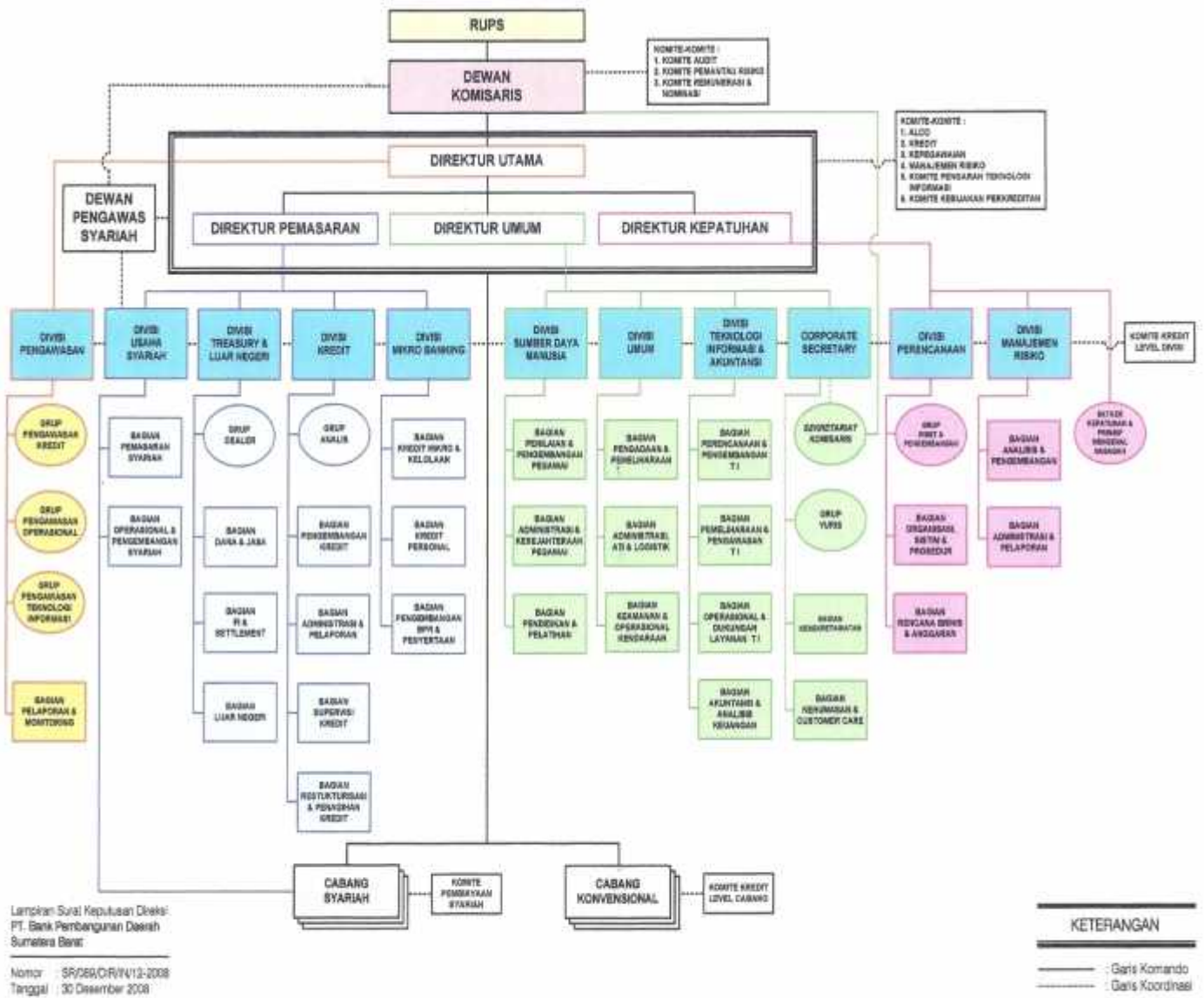
4. Direksi

Kegiatan operasional bank dipimpin oleh Direksi yang terdiri Direktur Utama, Direktur Pemasaran, Direktur Umum dan Direktur Kepatuhan, masing-masing mensupervisi divisi sebagai berikut:

- a. Direktur Utama, mensupervisi Divisi Pengawasan
- b. Direktur Pemasaran, mensupervisi Divisi Usaha Syariah, Divisi Treasury dan Luar Negeri, Divisi Mikro Banking dan Divisi Kredit
- c. Direktur Umum, mensupervisi, Divisi Sumber Daya Manusia, Divisi Umum, Divisi Corporate Secretary, Divisi Teknologi Informasi dan Akuntansi
- d. Direktur Kepatuhan, mensupervisi Divisi Perencanaan, Divisi Manajemen Resiko, Satuan Kerja Kepatuhan dan Prinsip Mengenal Nasabah.⁹⁶

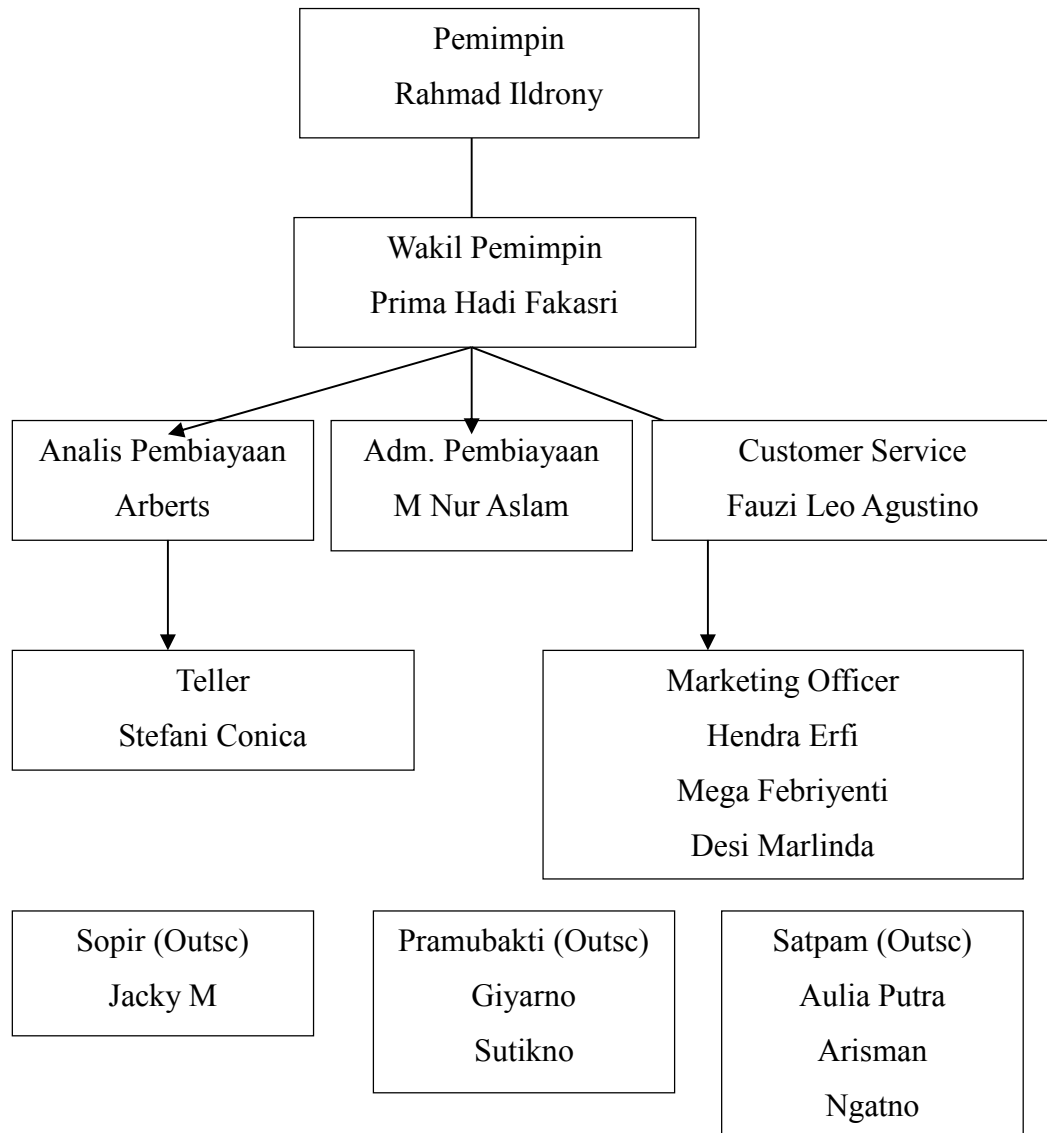
⁹⁶Bank Nagari, <http://www.banknagari.co.id>

Selain 3 di atas ada beberapa macam bagian yang dapat dilihat pada struktur organisasi Bank Nagari dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar IV.1
Struktur Organisasi Bank Nagari

Struktur organisasi Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar IV.2
Struktur Organisasi Bank Nagari Cabang Pembantu
Syariah Simpang Empat

C. Produk Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat

1. Produk Dana

a. Tabungan Sikoci Syariah

Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, namun tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, atau alat pembayaran lainnya yang dapat dipersamakan dengan itu. Tabungan Sikoci Syariah terdapat 2 bagian yaitu:

1) Tabungan Sikoci Syariah dengan akad *Wadiah*

Pemberian bonus untuk tabungan sikoci syariah berprinsip *wadiah*, tidak menjanjikan pemberian bonus kepada nasabah, pemberian imbalan atau bonus dapat diberikan kepada nasabah ditetapkan dengan Surat Direksi, atas jasa atau bonus.

2) Tabungan Sikoci Syariah dengan akad *Mudharabah*

Bagi hasil tabungan sikoci syariah berprinsip *mudharabah*, nisbah bagi hasil dilakukan setiap akhir bulan yang dihitung berdasarkan saldo rata-rata setiap sebulan yang diberikan dari hasil pendapatan penyaluran dana, pemindahbukuan bagi hasil ke dalam rekening tabungan dilaksanakan pada akhir bulan yang sama, perhitungan bagi hasil dan pemindahbukuan bagi hasil dilaksanakan secara otomatis oleh sistem akuntansi bank.⁹⁷

b. Deposito *Mudharabah*

Deposito *Mudharabah* adalah simpanan dana pihak ketiga kepada Bank berdasarkan prinsip *Mudharabah* untuk perorangan, badan usaha atau hukum, atau pemerintah yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu berdasarkan perjanjian.

⁹⁷Dokumen Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat

c. Giro *Wadiah*

Giro *wadiah* adalah penitipan Dana Pihak Ketiga (DPK) pada Bank berdasarkan prinsip *Wadiah* Yad Dhamanah untuk perorangan, badan hukum atau perusahaan yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, kuitansi atau alat perintah bayar lainnya.

d. Tahari Syariah

Tabungan Tahari Syariah adalah simpanan dana pihak ketiga pada Bank berdasarkan prinsip *Wadiah* dan *Mudharabah* untuk perorangan (muslim dan muslimah) yang akan melaksanakan ibadah haji yang penarikannya tidak dapat dilakukan sewaktu-waktu kecuali dalam rangka penutupan rekening.

2. Produk Pembiayaan

a. Pembiayaan *Murabahah* Modal Kerja

Pembiayaan ini diberikan kepada masyarakat dalam rangka pembiayaan jual beli dengan akan *Murabahah* yang diberikan untuk modal kerja *property*, agrobisnis dan lain-lain dengan maksimal pembiayaan.

b. Pembiayaan *Murabahah* Investasi

Pembiayaan ini diberikan kepada masyarakat dengan prinsip jual beli kepada nasabah berbagai sektor ekonomi produktif yaitu penggunaan barang modal dan jasa guna rehabilitasi, modernisasi, ekspansi dan relokasi atau pendirian baru untuk jangka waktu menengah/panjang yang dibedakan untuk *property*, agrobisnis dan lainnya.

c. Pembiayaan *Murabahah* Plus

Pembiayaan ini diberikan kepada masyarakat dalam rangka pembiayaan jual beli dengan akad *murabahah* yang diberikan untuk Pegawai Negeri Sipil, ABRI, BUMN, BUMD dan pensiunan

yang gaji dan atau pensiunnya dibayarkan melalui PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat.

d. Pembiayaan *Murabahah* Pegawai Intern

Pembiayaan ini diberikan kepada Direksi, Komisaris, Pegawai Intern dan Pensiunan PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat dengan tujuan penggunaan pembiayaan untuk pemilikan rumah atau apartemen, pemilikan ruko, pembelian kendaraan dan lainnya.

e. Pembiayaan Modal Kerja Kontraktor

Pembiayaan ini diberikan kepada rekanan dalam rangka pembiayaan dengan akad *Musyarakah* pengadaan barang, konstruksi dan jasa konsultan yang dananya berasal dari APBN, APBD, BUMN atau perusahaan swasta.

3. Jasa Lainnya

- a. Kiriman Uang (*Transfer*), pelayanan ini diberikan untuk mengirim uang nasabah ke rekening nasabah dan atau pihak lainnya pada bank lainnya di dalam dan di luar negeri.⁹⁸

⁹⁸Dokumen Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat

B. Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan Metode *Balanced Scorecard*

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Untuk menilai kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat pada perspektif keuangan digunakan empat ukuran yaitu: *Return On Asset* (ROA), Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO), *Financing Deposit Ratio* (FDR) dan *Net Profit Margin* (NPM). Hasil penilaian pada perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

a. Rasio *Return On Asset* (ROA)

Rasio ROA (*Return on Asset*) merupakan salah satu rasio profitabilitas yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk mencetak keuntungan dari setiap Rp1 aset yang digunakan. Rasio ini juga menggambarkan seberapa efisien operasional perusahaan dalam memanfaatkan aktivitya. ROA Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 dapat ditunjukkan pada tabel:

Tabel IV. 1
Rasio ROA Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah
Simpang Empat Periode 2011-2014

Tahun	Laba bersih (dln jutaan)	Total Aset (dln jutaan)	ROA (%)	Perkembangan (%)
2011	2.784	64.065	4,35%	-
2012	5.659	97.435	5,81%	1,46%
2013	4.173	94.952	4,39%	-1,42%
2014	1.780	99.376	1,79%	-2,6%
Rata-rata			4,085%	

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

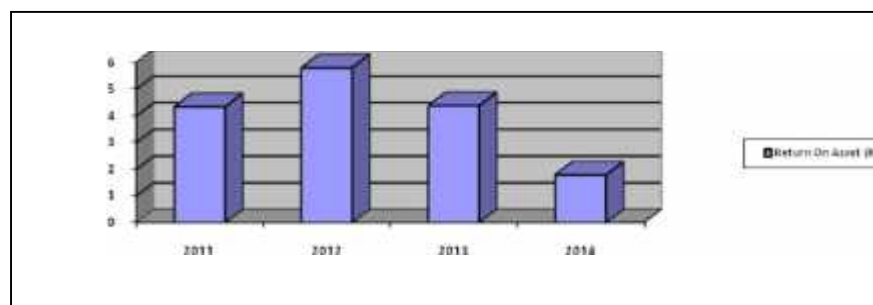
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Return on Asset* (ROA) Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 yaitu sebesar 4,35% untuk tahun 2011, 5,81% untuk tahun 2012, 4,39% untuk tahun 2013 dan 1,79% untuk tahun 2014.

Perkembangan nilai ROA dari tahun 2011 hingga tahun 2014 berfluktuasi setiap tahunnya. ROA pada tahun 2011 adalah sebesar 4,35%, artinya setiap Rp. 1,- total aset mampu menghasilkan laba bersih sebesar 4,35% dari seluruh aset yang dimiliki Bank. Pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 1,46% dari ROA tahun 2011 sebesar 4,35% menjadi 5,81%, artinya setiap Rp. 1,- total aset mampu menghasilkan laba bersih sebesar 5,81% dari seluruh aset yang dimiliki Bank. Pada tahun 2013 ROA mengalami penurunan sebesar 1,42% dari ROA tahun 2012 sebesar 5,81% menjadi 4,39%, artinya setiap Rp. 1,- total aset mampu menghasilkan laba bersih sebesar 4,39% dari seluruh aset yang dimiliki Bank. Untuk tahun 2014 ROA kembali mengalami penurunan sebesar 2,6% dari ROA tahun 2013 sebesar 4,39% menjadi 1,79%, artinya setiap Rp. 1,- total aset mampu menghasilkan laba bersih sebesar 1,79% dari seluruh aset yang dimiliki Bank.

Namun jika dilihat dari nilai ROA secara keseluruhan dari tahun 2011-2014 dapat disimpulkan bahwa kemampuan Bank dalam memanfaatkan asetnya untuk memperoleh laba bersih sudah efisien karena telah berada di atas standar normal dengan memperoleh nilai rata-rata ROA sebesar 4,085% sementara standar yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu antara 0,5% sampai dengan 0,89%.

Nilai ROA tahun 2011, 2013 dan 2014 mengalami penurunan. Nilai ROA per tahun menunjukkan angka yang positif. ROA pada tahun 2011-2012 mengalami peningkatan dibuktikan dengan meningkatnya laba bersih dan aset yang dimilikinya. Tetapi mulai tahun 2012-2014 nilai ROA menurun, disebabkan oleh terjadinya penurunan laba bersih yang diperoleh Bank lebih besar dari pertumbuhan nilai aset yang dimilikinya. ROA rendah tidak dapat memberikan peluang besar dalam meningkatkan pertumbuhan Bank. Semakin kecil nilai ROA, maka semakin kecil pula tingkat

keuntungan yang diterima oleh Bank. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat perspektif keuangan dari sisi ROA pada tahun 2011-2012 kinerja mengalami peningkatan dibuktikan meningkatnya laba bersih dan aset yang dimilikinya. Tahun 2012-2014 kinerja menurun, disebabkan oleh terjadinya penurunan laba bersih yang diperoleh Bank lebih besar dari pertumbuhan nilai aset yang dimilikinya. Dalam mencapai nilai ROA yang baik maka Bank perlu meningkatkan total aktiva agar Bank dapat memperoleh profit yang tinggi. Tingkat perkembangan ROA dari tahun 2011-2014 dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar IV.3
Tingkat Perkembangan ROA Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

b. Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO)

Rasio Biaya Operasional pada Pendapatan Operasional (BOPO) digunakan untuk mengukur efisiensi operasional bank dengan membandingkan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Rasio BOPO Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel IV. 2
Rasio BOPO Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah
Simpang Empat Periode 2011-2014

Thn	Biaya Operasional (dlm jutaan)	Pendapatan Operasional (dlm jutaan)	BOPO (%)	Perkembangan (%)
2011	1.771	4.791	36,97%	-
2012	2.056	10.049	20,46%	-16,51%
2013	1.931	12.882	14,99%	-5,47%
2014	2.718	13.628	19,94%	4,95%
Rata-rata			23,09%	

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

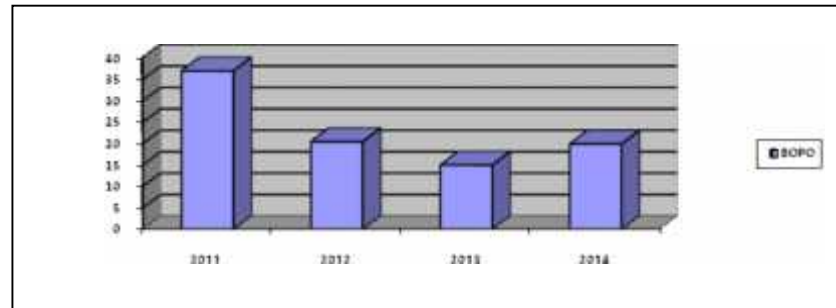
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 yaitu sebesar 36,97% untuk tahun 2011, 20,46% untuk tahun 2012, 14,99% untuk tahun 2013 dan 19,94% untuk tahun 2014. Perkembangan nilai BOPO dari tahun 2011 hingga tahun 2014 berfluktuasi setiap tahunnya. BOPO pada tahun 2011 adalah sebesar 36,97%, artinya efisiensi manajemen Bank dalam mengalokasikan biaya operasionalnya pada tahun 2011 adalah sebesar 36,97% dari seluruh pendapatan operasional yang diperoleh Bank selama periode tersebut. Pada tahun 2012 BOPO mengalami penurunan sebesar 16,51% dari BOPO tahun 2011 sebesar 36,97% menjadi 20,46%, artinya efisiensi manajemen Bank pada tahun 2012 mulai membaik dalam mengalokasikan biaya operasionalnya karena Bank bisa menekan biaya operasional yang dikeluarkannya menjadi 20,46% dari seluruh pendapatan operasional yang diperoleh Bank pada tahun tersebut. Pada tahun 2013 BOPO kembali mengalami penurunan sebesar 5,47% dari BOPO tahun 2012 sebesar 20,46% menjadi 14,99%, artinya efisiensi manajemen Bank sangat baik dalam mengalokasikan biaya operasionalnya karena Bank bisa menekan biaya operasional yang

dikeluarkannya menjadi 14,99% dari seluruh pendapatan operasional yang diperoleh Bank pada tahun tersebut. Namun pada tahun 2014 BOPO mengalami kenaikan sebesar 4,95% dari BOPO tahun 2013 sebesar 14,99% menjadi 19,94%, artinya efisiensi manajemen Bank pada tahun 2014 berkurang dalam mengalokasikan biaya operasionalnya karena meningkatnya biaya operasional yang dikeluarkan Bank menjadi 19,94% dari seluruh pendapatan operasional yang diperoleh Bank pada tahun tersebut.

Jika dilihat secara keseluruhan nilai rata-rata BOPO dari tahun 2011-2014 sebesar 23,09% tergolong sehat karena berada di bawah standar normal BOPO yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu antara 90% sampai dengan 94,22%. Hal ini berarti kinerja manajemen operasional Bank sudah efisien dalam mengalokasikan biaya operasionalnya karena nilai BOPO dari tahun 2011-2014 hanya berkisar antara 14%-37%.

Nilai BOPO dari tahun 2011-2013 mengalami penurunan setiap tahunnya, disebabkan karena pendapatan operasional meningkat dan biaya operasional rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif keuangan dari segi rasio BOPO pada tahun 2011-2013 semakin efisien dalam mengeluarkan biaya operasional dan kinerja Bank dalam pelaksanaannya mengalami peningkatan. Tetapi pada tahun 2014 nilai BOPO mengalami peningkatan, disebabkan pendapatan operasional meningkat dan biaya operasional tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat terkait efisiensi manajemen dalam mengeluarkan biaya operasional pada tahun 2014 mengalami penurunan karena adanya kenaikan biaya operasional dari tahun sebelumnya secara signifikan.

Tingkat perkembangan BOPO dari tahun 2011-2014 dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar IV. 4
Tingkat Perkembangan BOPO Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

c. Financing Deposit Ratio (FDR)

Rasio FDR merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam menyalurkan dana yang dihimpun dari masyarakat dalam bentuk pembiayaan. Hasil perhitungan FDR Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel IV. 3
Rasio FDR Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

Thn	Jmlh Pembiayaan (dln jutaan)	Jmlh DPK (dln jutaan)	FDR (%)	Perkembangan (%)
2011	63.228	10.256	616,5%	-
2012	97.183	11.882	817,9%	201,4%
2013	95.291	13.494	706,2%	-111,7%
2014	100.467	12.977	774,2%	68%
Rata-rata			728,7%	

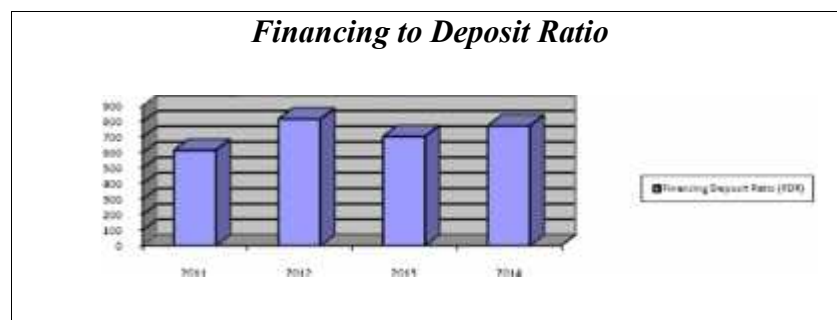
Sumber: data sekunder diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Financing to Deposit Ratio* (FDR) Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 yaitu sebesar 616,5% untuk tahun 2011, 817,9% untuk tahun 2012, 706,2% untuk tahun 2013 dan 774,2% untuk tahun 2014.

Perkembangan nilai FDR Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011 hingga tahun 2014 berfluktuasi setiap tahunnya. FDR pada tahun 2011 sebesar 616,5%, artinya volume pembiayaan yang disalurkan pada tahun 2011 sebesar 616,5% dari jumlah DPK yang dimiliki oleh Bank pada periode tersebut. Pada tahun 2012 FDR mengalami kenaikan sebesar 201,4% dari jumlah DPK yang dimiliki oleh Bank pada periode tersebut. Pada tahun 2013 FDR mengalami penurunan sebesar 111,7% dari FDR tahun 2012 sebesar 817,9% menjadi 706,2% artinya volume pembiayaan yang disalurkan pada tahun 2013 mengalami penurunan yaitu hanya sebesar 706,2% dari jumlah DPK yang dimiliki oleh Bank pada periode tersebut. Pada tahun 2014 FDR mengalami kenaikan sebesar 68% dari FDR tahun 2013 sebesar 706,2% menjadi 774,2%, artinya volume pembiayaan yang disalurkan mengalami kenaikan menjadi 774,2% dari jumlah DPK yang dimiliki oleh Bank pada periode tersebut. Jika dilihat secara keseluruhan nilai rata-rata FDR Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 sebesar 728,7% tergolong tidak sehat karena berada di atas standar normal FDR yang ditetapkan oleh Bank Indonesia yaitu berkisar antara 85% sampai dengan 110%.

Nilai FDR pada tahun 2011-2012 meningkat secara signifikan karena volume pembiayaan yang disalurkan meningkat. Nilai FDR pada tahun 2012-2013 mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa kinerja Bank pada tahun 2012-2013 mulai membaik karena penyaluran volume pembiayaan menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Nilai FDR pada tahun 2013-2014 kembali meningkat, hal ini menunjukkan bahwa kinerja Bank kembali menurun. Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif keuangan dari segi rasio FDR pada tahun 2011-2014 mengalami penurunan karena volume

pembiayaan yang disalurkan cukup tinggi dan telah melebihi DPK yang dimiliki. Volume pembiayaan yang tinggi akan menyebabkan likuiditas Bank menjadi rendah karena ketika nasabah akan menarik dananya maka Bank akan kesulitan karena dana tersebut sudah terlanjur disalurkan dalam bentuk pembiayaan sehingga ketersediaan kas menjadi sangat kecil dan likuiditas Bank menjadi terganggu. Untuk mencapai FDR yang baik maka Bank perlu meningkatkan total Dana Pihak Ketiga dibandingkan dengan total pembiayaan. Tingkat perkembangan FDR dari tahun 2011-2014 dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar IV. 5
Tingkat Perkembangan FDR Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

d. Net Profit Margin (NPM)

Ratio *Net Profit Margin* (NPM) mengukur rupiah laba yang dihasilkan oleh setiap satu rupiah penjualan. NPM merupakan perbandingan antara laba bersih dengan pendapatan operasional. NPM Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011 sampai tahun 2014 dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel IV. 4
Rasio NPM Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah
Simpang Empat Periode 2011-2014

Tahun	Laba Bersih (dlm jutaan)	Pendapatan Operasional (dlm jutaan)	NPM (%)	Perkem- bangan (%)
2011	2.784	4.791	58,11%	-
2012	5.659	10.049	56,31%	-1,8%
2013	4.173	12.882	32,39%	-23,92%
2014	1.780	13.628	13,06%	-19,33%
Rata-rata			39,97%	

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

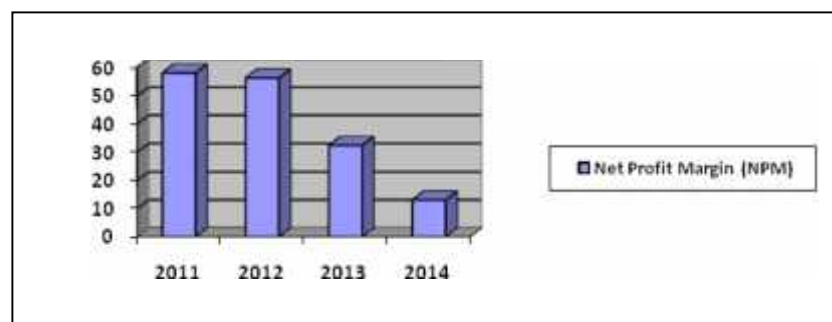
Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai *Net Profit Margin* (NPM) Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 yaitu sebesar 58,11% untuk tahun 2011, 56,31% untuk tahun 2012, 32,39% untuk tahun 2013 dan 13,06% untuk tahun 2014.

Perkembangan nilai NPM dari tahun 2011 hingga tahun 2014 mengalami penurunan secara berturut-turut. NPM pada tahun 2011 adalah sebesar 58,11%, artinya kemampuan Bank dalam menghasilkan laba bersih pada tahun 2011 adalah sebesar 58,11% dari seluruh pendapatan operasional yang diperoleh Bank selama periode tersebut. Pada tahun 2012 NPM mengalami penurunan sebesar 1,8% dari NPM tahun 2011 sebesar 58,11% menjadi 56,31%, artinya kemampuan Bank dalam memperoleh laba bersih pada tahun 2012 hanya sebesar 56,31% dari pendapatan operasional yang diperolehnya selama periode tersebut.

Pada tahun 2013 NPM kembali mengalami penurunan sebesar 23,92% dari NPM tahun 2012 sebesar 56,31% menjadi 32,39%, artinya kemampuan Bank dalam memperoleh laba bersih pada tahun 2013 hanya sebesar 32,39% dari pendapatan operasional yang diperolehnya selama periode tersebut. Pada tahun 2014 NPM kembali mengalami penurunan sebesar 19,33% dari NPM tahun 2013 sebesar 32,39% menjadi 13,06%, artinya

kemampuan Bank dalam memperoleh laba bersih pada tahun 2014 hanya sebesar 13,06% dari pendapatan operasional yang diperolehnya selama periode tersebut. Nilai NPM dari tahun 2011-2014 terus mengalami penurunan. Namun jika dilihat dari nilai NPM secara keseluruhan dari tahun 2011-2014 sebesar 39,97% dapat disimpulkan bahwa kinerja operasi Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat sudah efisien karena berada di atas standar normal NPM yang ditetapkan Bank Indonesia yaitu antara 1,5% sampai dengan 2%.

Nilai NPM Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 mengalami penurunan secara berturut-turut, hal ini disebabkan oleh meningkatnya pendapatan operasional tetapi tidak secara signifikan dibandingkan dengan laba bersih yang diperoleh. Dengan arti kata kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif keuangan dari segi rasio NPM pada tahun 2011-2014 mengalami penurunan, karena perolehan laba bersih dari tahun 2012-2014 selalu menurun setiap tahunnya. Apabila NPM terus mengalami penurunan maka dapat mempengaruhi kondisi profitabilitas yang diperoleh Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat. Tingkat perkembangan NPM dari tahun 2011-2014 dapat dilihat dalam gambar berikut:



Gambar IV. 6
Tingkat Perkembangan NPM Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Kinerja menurut perspektif pelanggan dapat dinilai dari segi retensi pelanggan yang dipakai untuk melihat apakah Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat mampu mempertahankan nasabah yang ada. Tingkat retensi pelanggan dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel IV.5
Pertumbuhan Jumlah Nasabah Penabung Bank Nagari
Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

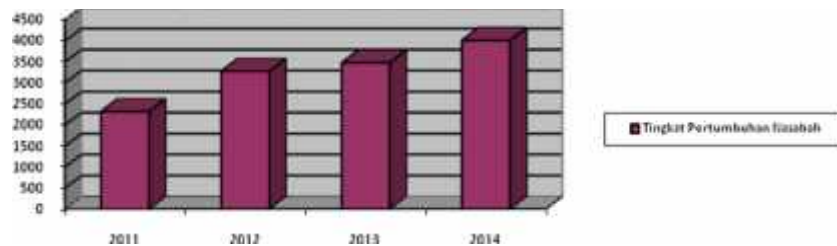
Thn	Nasabah Penabung	Peningkatan per tahun	Pertumbuhan (%)
2011	1.518	-	-
2012	2.061	543	35,77%
2013	2.338	277	13,44%
2014	2.797	459	19,63%
Rata-rata pertumbuhan (%)			22,95%

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

Berdasarkan data di atas dapat dilihat pertumbuhan jumlah nasabah penabung yang dimiliki oleh Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Pada tahun 2012 Bank mampu meningkatkan jumlah nasabah sebesar 35,77% dari jumlah nasabah tahun 2011 sebesar 1.518 menjadi 2.061 nasabah. Pada tahun 2013 dalam menguasai pasarnya mengalami peningkatan meskipun tidak terlalu signifikan yaitu sebesar 13,44% dari jumlah nasabah tahun 2012 sebesar 2.338 menjadi 2.661 nasabah. Hal ini disebabkan segmentasi pasar yang dimiliki oleh Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat adalah petani perkebunan sawit. Pada tahun 2014 dalam menguasai pasarnya kembali mengalami peningkatan yaitu sebesar 19,63% dari jumlah nasabah tahun 2013 sebesar 2.797 menjadi 2.338 nasabah.

Tingkat retensi pelanggan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja

Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif pelanggan tahun 2011-2014 mengalami peningkatan, dibuktikan dengan adanya penambahan jumlah nasabah penabung setiap tahunnya, retensi pelanggan dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar dimulai dengan mempertahankan pelanggan yang ada. Jumlah nasabah yang menabung meningkat maka pangsa pasarnya pun akan meningkat. Pertumbuhan nasabah penabung dari tahun 2011-2014 dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar IV.7
Pertumbuhan Nasabah Penabung Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Kuesioner

Analisis kinerja pada perspektif ini dilakukan dengan penggalan informasi melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan. Dalam kuesioner tersebut karyawan diminta untuk memberikan pilihan mengenai proses bisnis yang ada pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dalam bentuk pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan jenis produk yang ditawarkan, ketersediaan informasi bank, kesesuaian kebutuhan dengan produk bank, inovasi produk dan kecepatan waktu melayani anggota. Menghitung bobot kuesioner proses bisnis internal digunakan skala *linkert* sebagai berikut:

Skor	Keterangan
5	Sangat puas
4	Puas
3	Cukup puas
2	Kurang puas
1	Tidak puas

Hasil jawaban responden kemudian akan diolah dengan menggunakan rumus:

1) Uji Validitas

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$\sum X = \dots \sum Y = \dots \sum XY = \dots \sum X^2 = \dots \sum Y^2 = \dots n = \dots$$

X = Skor yang diperoleh subjek dari seluruh *item*

Y = Skor total yang diperoleh dari seluruh *item*

$\sum X$ = Jumlah skor dalam distribusi X

$\sum Y$ = Jumlah skor dalam distribusi Y

$\sum X^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi X

$\sum Y^2$ = Jumlah kuadrat dalam skor distribusi Y

N = Banyaknya responden.

Uji validitas dilakukan setiap butir soal. Hasilnya dibandingkan dengan *r* tabel, $df = n - k$ dengan tingkat kesalahan 5%. Jika *r* tabel < dari *r* hitung, maka butir soal disebut valid. Untuk mencari nilai *r* tabel dihitung dengan rumus:

$$r = \frac{t}{\sqrt{df + t^2}}$$

Dimana:

r = nilai *r* tabel

t = nilai *t* tabel

df = derajat bebas

Tabel IV. 6
Hasil jawaban responden kuesioner perspektif bisnis internal

No. Resp	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	Jmlh
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
2	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	47
3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	46
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
8	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	48
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50
13	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	48
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	41
ΣY											727
ΣX	71	74	70	74	74	74	73	72	73	72	
$(\Sigma X)_2$	5041	5476	4900	5476	5476	5476	5329	5184	5329	5184	
$(\Sigma Y)_2$											35319
ΣXY	3452	3594	3405	3594	3594	3594	3547	3499	3546	3494	
ΣX^2	339	366	330	366	366	366	357	348	357	350	

Langkah 2.

Kalikan skor dengan jumlah skor

Item Pertanyaan										
No. Resp	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
2	235	235	188	235	235	235	188	188	235	235
3	192	240	192	240	240	240	240	240	240	240
4	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
5	184	230	184	230	230	230	230	230	230	138
6	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
7	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
8	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
9	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
10	192	240	192	240	240	240	240	240	240	240
11	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
12	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
13	240	240	240	240	240	240	240	192	192	240
14	245	245	245	245	245	245	245	245	245	196
15	164	164	164	164	164	164	164	164	164	205
ΣXY	3452	3594	3405	3594	3594	3594	3547	3499	3546	3494

Langkah 3.

Kuadratkan skor dan jumlah skor juga dikuadratkan

No. Resp	Item Pertanyaan										Jumlah
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	
1	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
2	25	25	16	25	25	25	16	16	25	25	2209
3	16	25	16	25	25	25	25	25	25	25	2304
4	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
5	16	25	16	25	25	25	25	25	25	9	2116
6	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
7	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
8	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
9	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
10	16	25	16	25	25	25	25	25	25	25	2304
11	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
12	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	2500
13	25	25	25	25	25	25	25	16	16	25	2304
14	25	25	25	25	25	25	25	25	25	16	2401
15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	25	1681
$(\sum Y)^2$											35319
$\sum X^2$	339	366	330	366	366	366	357	348	357	350	

Langkah 4.

Hitung masing-masing item pertanyaan dengan rumus

$$r_{xy} = \frac{N\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N\sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N\sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

$$\begin{aligned} P1 &= \frac{15(3452) - (71 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 339) - 5041\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\ &= \frac{51780 - 51617}{\sqrt{(5085 - 5041)(529785 - 528529)}} \\ &= \frac{163}{\sqrt{44 \times 1256}} \\ &= \frac{163}{\sqrt{55264}} \end{aligned}$$

$$= \frac{163}{235,083}$$

$$= 0,693$$

$$P2 = \frac{15(3594) - (74 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 366) - 5476\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}}$$

$$= \frac{53910 - 53798}{\sqrt{(5490 - 5476)(529785 - 528529)}}$$

$$= \frac{112}{\sqrt{14 \times 1256}}$$

$$= \frac{112}{\sqrt{17584}}$$

$$= \frac{112}{132,605}$$

$$= 0,845$$

$$P3 = \frac{15(3405) - (70 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 330) - 4900\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}}$$

$$= \frac{51075 - 50890}{\sqrt{(4950 - 4900)(529785 - 528529)}}$$

$$= \frac{185}{\sqrt{50 \times 1256}}$$

$$= \frac{185}{\sqrt{62800}}$$

$$= \frac{185}{250,599}$$

$$= 0,738$$

$$\begin{aligned}
 P4 &= \frac{15(3594) - (74 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 366) - 5476\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
 &= \frac{53910 - 53798}{\sqrt{(5490 - 5476)(529785 - 528529)}} \\
 &= \frac{112}{\sqrt{14 \times 1256}} \\
 &= \frac{112}{\sqrt{17584}} \\
 &= \frac{112}{132,605} \\
 &= 0,845
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 P5 &= \frac{15(3594) - (74 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 366) - 5476\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
 &= \frac{53910 - 53798}{\sqrt{(5490 - 5476)(529785 - 528529)}} \\
 &= \frac{112}{\sqrt{14 \times 1256}} \\
 &= \frac{112}{\sqrt{17584}} \\
 &= \frac{112}{132,605} \\
 &= 0,845
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 P6 &= \frac{15(3594) - (74 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 366) - 5476\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
 &= \frac{53910 - 53798}{\sqrt{(5490 - 5476)(529785 - 528529)}} \\
 &= \frac{112}{\sqrt{14 \times 1256}} \\
 &= \frac{112}{\sqrt{17584}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
& \sqrt{17584} \\
& = \frac{112}{132,605} \\
& = 0,845 \\
\text{P7} & = \frac{15(3547) - (73 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 357) - 5329\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
& = \frac{53205 - 53071}{\sqrt{(5355 - 5329)(529785 - 528529)}} \\
& = \frac{134}{\sqrt{26 \times 1256}} \\
& = \frac{134}{\sqrt{32656}} \\
& = \frac{134}{180,710} \\
& = 0,742 \\
\text{P8} & = \frac{15(3499) - (72 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 348) - 5184\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
& = \frac{52485 - 52344}{\sqrt{(5220 - 5184)(529785 - 528529)}} \\
& = \frac{141}{\sqrt{36 \times 1256}} \\
& = \frac{141}{\sqrt{45216}} \\
& = \frac{141}{212,429} \\
& = 0,663
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
P9 &= \frac{15(3546) - (73 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 357) - 5329\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
&= \frac{53190 - 53071}{\sqrt{(5355 - 5329)(529785 - 528529)}} \\
&= \frac{119}{\sqrt{26 \times 1256}} \\
&= \frac{119}{\sqrt{32656}} \\
&= \frac{119}{180,709} \\
&= 0,659
\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
P10 &= \frac{15(3494) - (72 \times 727)}{\sqrt{\{(15 \times 350) - 5184\} \{(15 \times 35319) - 727^2\}}} \\
&= \frac{52410 - 52344}{\sqrt{(5250 - 5184)(529785 - 528529)}} \\
&= \frac{66}{\sqrt{66 \times 1256}} \\
&= \frac{66}{\sqrt{82896}} \\
&= \frac{66}{287,917} \\
&= 0,229
\end{aligned}$$

Penghitungan untuk mencari nilai r tabel, diketahui tingkat kesalahan 5% = 0,05 sedangkan derajat bebas (df) adalah 15-2 =13

Df	t	r
	0,05	0,05
1	12,706	0,997
2	4,3027	0,95
3	3,1824	0,878
4	2,7764	0,811
5	2,5706	0,754
6	2,4469	0,707
7	2,3646	0,666
8	2,306	0,632
9	2,2622	0,602
10	2,2281	0,576
11	2,201	0,553
12	2,1788	0,532
13	2,1604	0,514
14	2,1448	0,497
15	2,1314	0,482

Berdasarkan uji validitas dengan rumus manual di atas maka 9 (sembilan) butir pertanyaan dalam instrumen penelitian dinyatakan valid karena diperoleh r tabel (0,514) lebih kecil dari r hitung. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel IV. 7
Hasil Uji Validitas Kuesioner Proses Bisnis Internal

Indikator	No item	Kinerja		
		r tab.	r hit.	Ket.
Jenis produk yang ditawarkan	1	0,514	0,693	Valid
	2	0,514	0,845	Valid
	3	0,514	0,738	Valid
Ketersediaan informasi	4	0,514	0,845	Valid
Kesesuaian kebutuhan dengan produk	5	0,514	0,845	Valid
Inovasi produk	6	0,514	0,845	Valid
	7	0,514	0,742	Valid
Kecepatan waktu melayani anggota	8	0,514	0,663	Valid
	9	0,514	0,659	Valid
	10	0,514	0,229	Tidak valid

Langkah 5.

Uji reliabilitas dengan rumus

$$\alpha^2 = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N}$$

Diketahui:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
$\sum X^2$	339	366	330	366	366	366	357	348	357	350
$\sum X$	71	74	70	74	74	74	73	72	73	72
N	15									

Maka penghitungannya adalah:

$$\alpha_1 = \frac{339 - \left[\frac{71^2}{15} \right]}{15} = \frac{339 - \left[\frac{5041}{15} \right]}{15} = \frac{339 - 336,07}{15} = \frac{2,93}{15} = 0,195$$

$$\alpha_2 = \frac{366 - \left[\frac{74^2}{15} \right]}{15} = \frac{366 - \left[\frac{5476}{15} \right]}{15} = \frac{366 - 365,07}{15} = \frac{0,93}{15} = 0,06$$

$$\alpha_3 = \frac{330 - \left[\frac{70^2}{15} \right]}{15} = \frac{330 - \left[\frac{4900}{15} \right]}{15} = \frac{330 - 326,67}{15} = \frac{3,33}{15} = 0,222$$

$$\alpha_4 = \frac{366 - \left[\frac{74^2}{15} \right]}{15} = \frac{366 - \left[\frac{5476}{15} \right]}{15} = \frac{366 - 365,07}{15} = \frac{0,93}{15} = 0,06$$

$$\alpha_5 = \frac{366 - \left[\frac{74^2}{15} \right]}{15} = \frac{366 - \left[\frac{5476}{15} \right]}{15} = \frac{366 - 365,07}{15} = \frac{0,93}{15} = 0,06$$

$$\alpha_6 = \frac{366 - \left[\frac{74^2}{15} \right]}{15} = \frac{366 - \left[\frac{5476}{15} \right]}{15} = \frac{366 - 365,07}{15} = \frac{0,93}{15} = 0,06$$

$$\alpha_7 = \frac{357 - \left[\frac{73^2}{15} \right]}{15} = \frac{357 - \left[\frac{5329}{15} \right]}{15} = \frac{357 - 355,27}{15} = \frac{1,73}{15} = 0,115$$

$$\alpha_8 = \frac{348 - \left[\frac{72^2}{15} \right]}{15} = \frac{348 - \left[\frac{5184}{15} \right]}{15} = \frac{348 - 345,6}{15} = \frac{2,4}{15} = 0,16$$

$$\alpha_9 = \frac{357 - \left[\frac{73^2}{15} \right]}{15} = \frac{357 - \left[\frac{5329}{15} \right]}{15} = \frac{357 - 355,27}{15} = \frac{1,73}{15} = 0,115$$

$$\sum \alpha^2 = 0,195 + 0,06 + 0,222 + 0,06 + 0,06 + 0,06 + 0,115 + 0,16 + 0,115 = 1,047$$

Selanjutnya mencari nilai varians total

$$\begin{aligned} \alpha_1^2 &= \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}}{N} \\ &= \frac{35319 - \left[\frac{727^2}{15} \right]}{15} \\ &= \frac{35319 - 35235}{15} \\ &= \frac{84}{15} \\ &= 5,6 \end{aligned}$$

Selanjutnya masukkan ke rumus alfa

$$\begin{aligned} r_{ii} &= \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[\frac{1 - \sum \alpha^2}{\alpha_1^2} \right] \\ &= \left[\frac{10}{10-1} \right] \left[\frac{1 - 1,047}{5,6} \right] \\ &= (1,111) (0,813) \\ &= 0,903 \end{aligned}$$

Jadi untuk uji reliabilitas dengan menggunakan rumus manual di atas, hasilnya adalah 0,903 dan jika berdasarkan uji reliabilitas yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik *Alfa Cronbach*, dengan bantuan program SPSS 16.0 instrumen dapat dinyatakan reliabel karena memiliki koefisien *Alfa Cronbach* $> 0,6$. Hal ini dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel IV. 8
Hasil Uji Reliabilitas

		N	%
Cases	Valid	15	100.0
	Ekcluded	0	0
	Total	15	100.0

Reliability Statistics

<i>Cronbach's Alpha</i>	N of items
.900	9

Berdasarkan tabel di atas maka dapat diketahui bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari perspektif bisnis internal yang dinilai dengan penyebaran kuesioner menggambarkan bahwa instrumen dinyatakan valid karena diperoleh r tabel (0,514) lebih kecil dari r hitung sebanyak 9 pertanyaan yang valid. Instrumen juga dikatakan reliabel karena diperoleh koefisien *Alfa Cronbach* $> 0,60$ yakni 0,90. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dapat dilakukan dengan analisis faktor. Perhitungan mengenai uji data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Item Pertanyaan	Jenis Produk				Keter- sediaan informasi		kesesuaian kebutuhan dengan produk bank				Kecepatan waktu melayani nasbaah			
	P 1	P 2	P 3	Mean (X1)	P 4	Mean (X2)	P 5	P 6	P 7	Mean (X3)	P 8	P 9	P1 0	Mean (X4)
1	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
2	5	5	4	4,7	5	5,0	5	5	4	4,7	4	5	5	4,7
3	4	5	4	4,3	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
4	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
5	4	5	4	4,3	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	3	4,3
6	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
7	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
8	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
9	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
10	4	5	4	4,3	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
11	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
12	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	5	5,0
13	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	4	4	5	4,3
14	5	5	5	5,0	5	5,0	5	5	5	5,0	5	5	4	4,7
15	4	4	4	4,0	4	4,0	4	4	4	4,0	4	4	5	4,3
	Rata- rata kese- luruhan			4,8		4,9	Rata- rata kese- luruhan			4,9	Rata-rata keseluruh- an			4,8

Tabel IV.9
Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu
Syariah Simpang Empat

No.	Tanggapan kepuasan karyawan mengenai indikator kuesioner perspektif bisnis internal	Skor Rata-rata (Mean)
	Jenis produk	
1.	Penghimpunan dana (tabungan)	4.8
2.	Penyaluran dana (pembiayaan)	
3.	Penghimpunan dana (deposito)	
	Ketersediaan informasi	
4.	Ketersediaan informasi produk yang ada di bank	4.9
	Kesesuaian kebutuhan dengan produk bank	
5.	Biaya yang sudah dikeluarkan	4.9
6.	Inovasi pelayanan	
7.	Inovasi teknologi	
	Kecepatan waktu melayani nasabah	
8.	Standar waktu yang dibutuhkan	4.8
9.	Kesediaan dan kecepatan waktu pelayanan <i>teller</i>	
10.	Kesediaan dan kecepatan waktu pelayanan <i>customer service</i>	
	Jumlah skor nilai rata-rata secara keseluruhan	4.85

Sumber: data primer, diolah 2016

Pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa indikator pada kuesioner perspektif bisnis internal adalah:

1. Jenis produk, nilai rata-rata 4,8 memiliki penilaian dengan kategori sangat puas. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh karyawan sudah memahami dengan baik terkait penguasaan jenis produk yang dimiliki bank secara mendetail dan mendekati angka tertinggi yaitu 5 (lima).
2. Ketersediaan informasi, nilai rata-rata 4,9 memiliki penilaian dengan kategori sangat puas karena mendekati angka tertinggi yaitu 5. Hal ini menunjukkan bahwa bank sangat mengutamakan unsur kepercayaan dan layanan berkualitas dalam rangka kemudahan untuk nasabah.

3. Kesesuaian kebutuhan dengan produk bank, nilai rata-rata 4,9 memiliki penilaian dengan kategori sangat puas. Hal ini menunjukkan produk berada dalam koridor kesesuaian dengan kebutuhan masyarakat.
4. Kecepatan waktu melayani nasabah, nilai rata-rata 4,8 memiliki penilaian dengan kategori sangat puas. Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi waktu sudah sangat baik dengan tetap mengutamakan kenyamanan dan kepuasan terkait waktu pelayanan optimal yang diberikan untuk nasabah.

Jadi dapat disimpulkan, kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif proses bisnis internal selama operasional berlangsung, dengan cara penyebaran kuesioner untuk menilai tingkat kepuasan karyawan terhadap jenis produk, ketersediaan informasi, kesesuaian kebutuhan dengan produk dan kecepatan waktu melayani nasabah, menunjukkan kinerja mengalami peningkatan, terbukti dari tingkat kepuasan yang mencapai angka sangat baik atau sangat puas. Kepuasan yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja itu. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di tempat lain.

b. Jumlah Nasabah Pembiayaan

Tabel IV.10
Jumlah Nasabah Pembiayaan Bank Nagari Cabang Pembantu
Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

Tahun	Nasabah pembiayaan	Perkembangan per tahun	Perkembangan (%)
2011	806	-	-
2012	1223	417	51,74%
2013	1145	-78	-6,38%
2014	1222	77	6,73%
Rata-rata			17,36%

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

Berdasarkan data di atas dapat dilihat pertumbuhan jumlah nasabah pembiayaan yang dimiliki oleh Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dari tahun 2011-2014 mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Pada tahun 2012 Bank mampu meningkatkan jumlah nasabah sebesar 51,74% dari jumlah nasabah tahun 2011 sebesar 806 menjadi 1223 nasabah. Pada tahun 2013 dalam menguasai pasarnya mengalami penurunan yaitu sebesar 6,38% dari jumlah nasabah tahun 2012 sebesar 1.223 menjadi 1.145 nasabah. Pada tahun 2014 dalam menguasai pasarnya kembali mengalami peningkatan yaitu sebesar 6,73% dari jumlah nasabah tahun 2013 sebesar 1.145 menjadi 1.222 nasabah.

Jumlah nasabah pembiayaan dari tahun 2011, 2012 dan 2014 mengalami peningkatan, tetapi terjadi penurunan pada tahun 2013 disebabkan adanya pesaing yang memberikan tingkat pengembalian pembiayaan yang lebih rendah. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif proses bisnis internal dari segi jumlah nasabah pembiayaan pada tahun 2011-2014 mengalami peningkatan, dibuktikan dengan bertambahnya jumlah nasabah pembiayaan. Peningkatan ini akan berdampak pada laba yang diperoleh Bank.

c. Jumlah Kartu ATM beredar

Tabel IV.11
Jumlah Kartu ATM Beredar Bank Nagari Cabang Pembantu
Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

Tahun	Jumlah kartu ATM beredar	Perkembangan per tahun	Perkembangan (%)
2011	351	-	-
2012	642	291	82,91%
2013	800	158	24,61%
2014	980	180	22,5%
Rata-rata			43,34%

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

Berdasarkan data di atas dapat dilihat pertumbuhan jumlah kartu ATM beredar yang dimiliki oleh Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat tahun 2011-2014 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2012 Bank mampu meningkatkan jumlah kartu ATM beredar sebesar 82,91% dari jumlah tahun 2011 sebesar 351 menjadi 642 kartu. Pada tahun 2013 kembali mengalami peningkatan yaitu sebesar 24,61% dari jumlah tahun 2012 sebesar 642 menjadi 800 kartu. Pada tahun 2014 kembali mengalami peningkatan yaitu sebesar 22,5% dari jumlah tahun 2013 sebesar 800 menjadi 980 kartu. Jumlah kartu ATM beredar dari tahun 2011-2014 selalu meningkat per tahunnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif proses bisnis internal dari segi jumlah kartu ATM beredar pada tahun 2011-2014 mengalami peningkatan, dibuktikan dengan kemampuan Bank mendapatkan nasabah baru untuk menabung melalui pengelolaan kartu elektronik atau jumlah kartu ATM yang diedarkan dengan jumlah yang lebih banyak.

4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia dan sistem organisasi. Pertumbuhan organisasi pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat pada tahun 2011-2014 dilihat dari tingkat retensi dan akuisisi karyawan. Pembelajaran dilihat dari sisi pelatihan karyawan dengan tujuan menjadikan SDM tumbuh dan berkembang sesuai tuntutan organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah akuisisi, retensi dan pelatihan karyawan dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini:

a. Akuisisi Karyawan

Akuisisi karyawan digunakan untuk melihat siklus masuk karyawan baru. Tingkat akuisisi karyawan dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel IV. 12
Tingkat Akuisisi Karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu
Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

Tahun	Jumlah Karyawan	Tingkat Akuisisi Karyawan (%)
2011	15	-
2012	15	0%
2013	15	0%
2014	15	0%

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari segi tingkat akuisisi karyawan mengalami peningkatan, dibuktikan dengan akuisisi karyawan tidak dilakukan lagi karena masing-masing karyawan sudah mempunyai pekerjaan sesuai dengan struktur organisasi serta jumlah pengaturan yang ada atau dengan kata lain semua pekerjaan pada struktur organisasi sudah diisi oleh masing-masing karyawan.

b. Retensi Karyawan

Retensi karyawan dipakai untuk melihat apakah Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat mampu mempertahankan karyawan yang ada. Retensi karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV. 13
Tingkat Retensi Karyawan Bank Nagari Cabang Pembantu
Syariah Simpang Empat Periode 2011-2014

Thn	Jumlah Karyawan	Tingkat Retensi Karyawan (%)
2011	15	-
2012	15	100%
2013	15	100%
2014	15	100%

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menurut perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari segi tingkat retensi karyawan pada tahun 2011-2014 mengalami

peningkatan karena tidak terdapat karyawan yang keluar dari pekerjaannya dan tidak ada karyawan yang dipecat. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan betah dan loyal terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Jika Bank kehilangan seseorang dengan pengetahuan dan terlatih, pada dasarnya Bank telah kehilangan pendapatan yang seharusnya dihasilkan karyawan tersebut. Menjadi sangat penting bagi Bank agar tidak kehilangan karyawan. Oleh karena itu, kehilangan karyawan selalu berarti kehilangan pengetahuan, modal, keahlian dan pengalaman.

c. Pelatihan Karyawan

Pelatihan dipakai dilakukan dengan tujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Tingkat pelatihan karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV. 14
Tingkat Pelatihan Karyawan

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan per tahun	Perkembangan (%)
2011	15	15	-
2012	15	15	100%
2013	15	15	100%
2014	15	15	100%

Sumber: *data sekunder diolah, 2016*

Berdasarkan tabel di atas, kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat berdasarkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari segi pelatihan karyawan pada tahun 2011-2014 mengalami peningkatan, dibuktikan dengan Bank sudah mengikutsertakan pegawai untuk mengikuti pelatihan, pelatihan di setiap tahunnya sudah diikuti oleh seluruh pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa Bank mempunyai SDM yang dapat tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan.

C. Kinerja Bank Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan penilaian masing-masing perspektif kemudian dilampirkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Hasilnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel IV.15
Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat
Perspektif *Balanced Scorecard* Periode 2011-2014

	Ket.	Perspektif	2011	2012	2013	2014
I	ROA	Keuangan	4,35%	5,81%	4,39%	1,79%
	BOPO		36,97%	20,46%	14,99%	19,94%
	FDR		616,5%	817,9%	706,2%	774,2%
	NPM		58,11%	56,31%	32,39%	13,06%
II	Retensi pelanggan	Pelanggan	-	35,77%	13,44%	19,63%
III	Kuesioner kepuasan karyawan	Proses Bisnis Internal	Ind. I	Ind. II	Ind. III	Ind. IV
			4,8	4,9	4,9	4,8
	Jumlah nasabah pembiayaan		-	51,74%	-6,38%	6,73%
	Jumlah kartu ATM beredar		-	82,91%	24,61%	22,5%
IV	Akuisisi karyawan	Pertumbuhan dan Pembelajaran	0%	0%	0%	0%
	Retensi karyawan		-	100%	100%	100%
	Pelatihan karyawan		-	100%	100%	100%

Sumber: data sekunder diolah, 2016

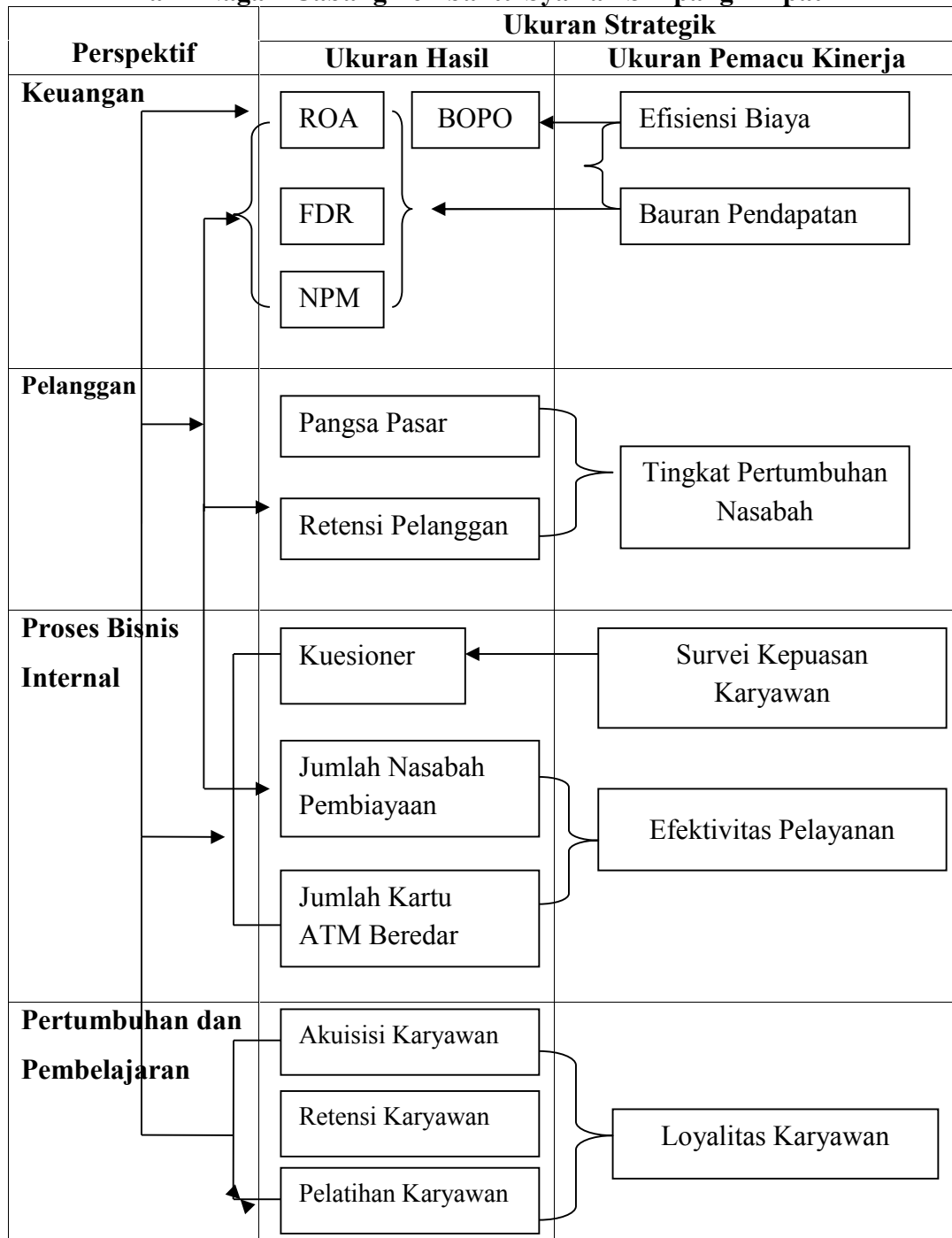
Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011-2014 menurut masing-masing perspektif adalah:

1. Kinerja perspektif keuangan mengalami penurunan yang dilihat dari rasio keuangan *Return On Asset* (ROA), Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO), *Financing Deposit Ratio* (FDR) dan rasio *Net Profit Margin* (NPM).
2. Kinerja perspektif pelanggan mengalami peningkatan yang dilihat dari retensi pelanggan atau kemampuan dalam mempertahankan pelanggan yang ada serta adanya peningkatan nasabah penabung pada setiap tahunnya.

3. Kinerja perspektif proses bisnis internal mengalami peningkatan yang dilihat dari hasil penyebaran kuesioner kepada karyawan, jumlah nasabah pembiayaan dan jumlah kartu ATM beredar.
4. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami peningkatan yang dilihat dari tingkat akuisisi karyawan, retensi karyawan dan pelatihan karyawan.

Gambar IV. 8

**Hubungan Sebab Akibat Perspektif *Balanced Scorecard*
Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat**



Pada perspektif keuangan tolok ukur yang digunakan adalah *Return On Asset* (ROA), Biaya Operasional Pendapatan Operasional (BOPO), *Financing Deposit Ratio* (FDR) dan rasio *Net Profit Margin* (NPM). Jika Bank tidak bisa mengendalikan biaya operasionalnya, hal ini akan berdampak buruk bagi Bank. BOPO merupakan hal yang saling berkaitan dimana jika pendapatan lebih besar dari biaya operasional, maka Bank akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Jika Bank tidak bisa mengendalikan biaya operasionalnya, hal ini akan berdampak buruk bagi Bank. Tanpa pendapatan operasional, Bank tidak akan berjalan dengan baik. Pendapatan operasional ini akan digunakan untuk membiayai beberapa biaya operasional dan meningkatkan kinerja Bank. Sekalipun banyak permohonan pembiayaan, Bank tetap harus selektif apalagi jika dana yang dimiliki Bank tidak seberapa besar.

Pada perspektif pelanggan, meningkatnya nasabah memberikan andil yang cukup besar pada pertumbuhan laba Bank. Semakin besar jumlah nasabah yang dimiliki Bank, maka semakin besar pula kesempatan untuk memperbesar laba Bank. Hal itu dikarenakan nasabah merupakan aktor penting dalam menjaga kelangsungan usaha Bank dalam mencari keuntungan. Sehingga tanpa adanya nasabah usaha Bank dalam melayani dan mencari keuntungan, tidak akan bisa terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

Diikutsertakan karyawan dalam hal pelatihan, akan meningkatkan profesionalisme sumber daya insani yang dimiliki Bank, memiliki keahlian untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan permintaan nasabah. Kemampuan SDM akan mempengaruhi proses pelayanan yang lebih maksimal sehingga dapat memuaskan nasabah, menciptakan loyalitas para nasabah yang pada gilirannya meningkatkan pertumbuhan nasabah dan berakibat pada peningkatan pendapatan. Jika pendapatan sudah meningkat, maka karyawan akan merasa betah dan loyal kepada Bank karena dengan adanya kelebihan pendapatan operasional maka

pendapatan karyawan akan bertambah pula. Dengan arti kata, Bank akan selalu berusaha mempertahankan karyawan yang ada.

Jadi, secara keseluruhan hubungan sebab akibat *balanced scorecard* pada Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat adalah dengan adanya pelatihan karyawan, retensi karyawan dan akuisisi karyawan akan meningkatkan efektivitas pelayanan sehingga hal ini mampu memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah akan memberikan kepuasan kepada nasabah dengan dibuktikan adanya tingkat pertumbuhan nasabah dan Bank mampu mempertahankan jumlah nasabah yang dimilikinya, bahkan Bank mempunyai kesempatan untuk memperoleh nasabah baru. Meningkatnya jumlah nasabah memberikan andil yang cukup besar pada pertumbuhan laba Bank. Untuk memperoleh laba maksimal, salah satunya dengan cara mengendalikan biaya operasionalnya dengan baik. Hal ini menunjukkan masing-masing perspektif *balanced scorecard* mempunyai hubungan sebab akibat.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah disajikan pada bab sebelumnya tentang kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat menggunakan metode *balanced scorecard* periode 2011-2014, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kinerja perspektif keuangan melalui rasio ROA pada tahun 2011-2012 kinerja mengalami peningkatan dibuktikan meningkatnya laba bersih dan aset yang dimilikinya. Pada tahun 2012-2014 kinerja menurun, disebabkan oleh terjadinya penurunan laba bersih yang diperoleh Bank lebih besar dari pertumbuhan nilai aset yang dimilikinya.

BOPO dari tahun 2011-2013 mengalami penurunan setiap tahunnya, disebabkan karena pendapatan operasional meningkat dan biaya operasional rendah, pada tahun 2011-2013 semakin efisien dalam mengeluarkan biaya operasional dan kinerja Bank mengalami peningkatan. Tetapi pada tahun 2014 nilai BOPO mengalami peningkatan, disebabkan pendapatan operasional meningkat dan biaya operasional tinggi dan kinerja mengalami penurunan.

FDR tahun 2011-2012 meningkat secara signifikan karena volume pembiayaan yang disalurkan meningkat. FDR tahun 2012-2013 mengalami penurunan, hal ini menunjukkan bahwa kinerja Bank tahun 2012-2013 mulai membaik karena penyaluran volume pembiayaan menurun dibandingkan tahun sebelumnya. Tahun 2013-2014 FDR meningkat, menunjukkan bahwa kinerja Bank kembali mengalami penurunan karena volume pembiayaan yang disalurkan cukup tinggi dan telah melebihi DPK yang dimiliki.

NPM tahun 2011-2014 mengalami penurunan, karena perolehan laba bersih tahun 2012-2014 selalu menurun setiap tahunnya.

2. Kinerja perspektif pelanggan secara menyeluruh mengalami peningkatan, dibuktikan dengan kemampuan Bank mempertahankan nasabah yang ada serta meningkatnya jumlah nasabah penabung.
3. Kinerja perspektif proses bisnis internal mengalami peningkatan, terbukti dari karyawan merasa sangat puas terhadap bisnis internal Bank baik dari segi jenis produk, ketersediaan informasi, kesesuaian kebutuhan dengan produk bank serta kecepatan waktu dalam melayani nasabah yang memiliki kategori sangat puas.
4. Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami peningkatan yang dilihat dari sisi tingkat retensi, akuisisi dan pelatihan karyawan, dibuktikan dengan tidak ada karyawan yang keluar dan dipecat.

B. Saran

Dari hasil penelitian ini, maka saran penulis yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan penilaian rasio keuangan yang lebih lengkap.
2. Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat hendaknya menilai kinerja tidak hanya dari sisi keuangan saja, namun juga mempertimbangkan perspektif nonkeuangan sebagai penunjang tercapainya tujuan Bank.
3. Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat diharapkan terus meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- A.A Yogi Prasanjaya dan I Wayan Ramantha, *Analisis Pengaruh Rasio CAR, BOPO, LDR dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas Bank yang Terdaftar di BEI*, ISSN: 2302-8556, E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana 4.1, 2013
- Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009
- Blocher, Stout, Cokins, *Penekanan Strategis Manajemen Biaya*, Jakarta: Salemba Empat, 2012
- Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011
- Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Diadit Media, 2005
- Data perkembangan Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat periode 2011, 2012, 2013 dan 2014
- David Rees dan Richard McBain, *People Management Teori dan Strategi*, Jakarta: Kencana, 2007
- Dwi Prastowo dan Rifika Juliaty, *Analisis Laporan Keuangan Konsep dan Aplikasi*, Yogyakarta: AMP YPKN, 2002
- Edward J. Blocher, dkk, *Cost Management Emphasis, Manajemen Biaya dengan Penekanan Strategik*, diterjemahkan oleh Systs Ambarriani, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Garrison, Noreen, Brewer, *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Hansen dan Mowen, *Management Accounting*, Jakarta: Salemba Empat, 2005
- Heri Sudarsono, *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2003
- Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012
- Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011

- Krismiaji, *Dasar-Dasar Akuntansi Manajemen*, Yogyakarta: AMP YPKN, 2002
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2001
- Mulyadi, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Noer Fadilah Arum dan Nur Handayani, *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Dalam Pengukuran Kinerja*, Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 2 No. 2 tahun 2013
- Ray Garison, Eric W. Nooren, Peter C. Brewer, *Akuntansi Manajerial*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat, 2005
- S. Nasution, *Metode Research Penelitian Ilmiah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006
- Said Sa'ad Marthon, *Ekonomi Islam di Tengah Krisis Ekonomi Global*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2007
- Sondang P. Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007
- Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat, 2008
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011
- Teguh Pudjo Mulyono, *Analisis Laporan Keuangan Untuk Perbankan*, Jakarta: Djambatan, 2009
- Tim Pengembangan Perbankan Syariah Institut Bankir Indonesia, *Konsep Produk dan Implementasi Operasional Bank Syariah*, Jakarta: Djambatan, 2003
- Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Rajawali Pers, 2010
- Yusak Laksmana, *Account Officer Bank Syariah*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2009
- Yusanto M.I dan M.K. Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Jakarta: Gema Insani Press, 2002
- Yusuf Qardhawi, *Peran Nilai Moral dalam Perekonomian Islam*, Jakarta: Maktabah Wahbah Kairo Mesir, 2001



SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR

Jl. Sudirman No.137, Kelurahan Lima Kaum, Batusangkar 37213, Telp. (0752) 71150, Ext 133, Fax. (0752) 71870
http://www.stainbatusangkar.ac.id e-mail: psm.stainbatusangkar@gmail.com

Batusangkar, 26 Januari 2016

Nomor : St.02/IX/IL.00/ 165 /2016
Lampiran : 1 (satu) eksemplar
Hal : **Mohon Izin Penelitian**

Kepada Yth.
Pimpinan Divisi SDM Bank Nagari Sumatera Barat
di
Padang

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Dengan hormat,

Dengan ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang namanya tercantum di bawah ini:

Nama / NIM	: AmaliaGandari Riski / 12202002
Tempat/Tanggal Lahir	: Padang, 18 Desember 1993
Kartu Identitas	: 3213105812910008
Jurusan	: Syariah dan Ekonomi Islam
Program Studi	: Perbankan Syariah
Alamat	: Dusun Punakajanti RT.03 RW.01 Kelurahan Punakaratu Kecamatan Pusakanagara Kabupaten Subang

akan melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan Hasil Penelitiannya sebagai berikut:

Judul	: <i>Penilaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Pasaman dengan Menggunakan Pendekatan Metode Balanced Scorecard</i>
Lokasi	: Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat
Waktu Penelitian	: 27 Januari s.d 27 Maret 2016
Dosen Pembimbing I	: Dr. H. Alimin, Lc., M.Ag.
Dosen Pembimbing II	: Elhadhi, S.E.I., M.Si.

Untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan memberi izin dalam rangka pelaksanaan penelitian mahasiswa yang bersangkutan.

Demikian disampaikan, atas bantuannya diucapkan terimakasih.

Ketua,
Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat

NIP. 197503031999031004

Tembusan disampaikan kepada Yth.

1. Ketua STAIN Batusangkar (Sebagai Laporan)
2. Wakil Ketua Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga (Sebagai Laporan)
3. Ketua Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam STAIN Batusangkar.
4. Ketua Program Studi Perbankan Syariah STAIN Batusangkar.
5. Peringgal

SURAT KETERANGAN

Nomor : SRI/220/KCPSSE/UM/12-2015

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : PRIMA HADI FAKASRI, S.HI
Jabatan : Wakil Pemimpin Capem

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : AMALIA GANDARI RISKI
Pekerjaan : Mahasiswi STAIN Batusangkar
Program Study : Perbankan Syariah
NIM : 12202002

Menerangkan : Ybs telah melakukan penelitian (*wawancara*) pada Bank Nagari Kantor Capem Syariah Simpang Empat terkait materi proposal skripsi yang berjudul Pengukuran Kinerja Bank Nagari Capem Syariah Simpang Empat

Demikian surat keterangan ini kami berikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Simpang Empat, 08 Desember 2015


PRIMA HADI FAKASRI, SHI
Wakil Pemimpin

**DATA PERKEMBANGAN BANK NAGARI
KANTOR CABANG PEMBANTU BYARIAH SIMPANG EMPAT**

Keterangan	2011	2012	2013	2014
Jml Aktiva (d/m jutaan)	84,085	97,438	94,652	99,375
Jml Nsbb Pembiayaan	806	1,223	1,145	1,222
Jml Pembiayaan (d/m jutaan)	53,228	57,183	55,281	100,167
Jml Nsbb Dana Pihak Ketiga	1,518	2,061	2,338	2,797
Jmlh Dana Pihak Ketiga (d/m jutaan)	10,255	11,832	13,454	12,977
Jml Karyawan (orang)	15	15	15	15
Beban Operasional (d/m jutaan)	1,771	2,056	1,901	2,718
Pendapatan Operasional (d/m jutaan)	4,791	10,049	12,362	15,628
Laba Bersih (d/m jutaan)	2,704	5,659	4,173	1,790
Karyawan yg Training (orang)*	15	15	15	15

- * Negara dan Laba rugi bank di misalkan secara berturut-turut Kantor Pusat karena itu merupakan kewenangan Kantor Pusat
- * Setiap Karyawan harus pernah mendapatkan training sesuai job yg minimal 1x dalam 1th
- * Laporan keuangan dikap oleh maka abasasi dan ditupakan secara sistem ke Div. SDM (jika ada lampiran)
- * Training dan kegiatan Training dibuat oleh Div.SDM Kantor Pusat



Des 2015

PRIMA HADI FAKASRI
Wk. Pemimpin Cabang

SURAT KETERANGAN

Nomor : SR/032/KCPSSE/JM/02-2016

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : PRIMA HADI FAKASRI, S.HI
Jabatan : Wakil Pemimpin Capem

Dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : AMALIA GANDARI RISKI
Pekerjaan : Mahasiswi STAIN Batusangkar
Program Study : Perbankan Syariah
NIM : 12202002

Menerangkan : Ybs telah melakukan penelitian pada Bank Nagari Kantor Capem Syariah Simpang Empat terhitung dari tanggal 29 Januari 2016 s/d 18 Februari 2016 terkait materi skripsi yang berjudul Penilaian Kinerja Bank Nagari Capem Syariah Simpang Empat Pasaman dengan menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard.

Demikian surat keterangan ini kami berikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Simpang Empat, 19 Februari 2016



PRIMA HADI FAKASRI, SHI
Wakil Pemimpin

Nomor : SR/071/SDM/UM/01-2016
Lampiran : ---
Perihal : Izin Penelitian

Padang, 26 Januari 2016

Kepada Yth
Kepala Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Batusangkar

di -
TEMPAT

Sehubungan dengan surat Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Batusangkar nomor St/02/IX/TL.00/165/2016 tanggal 26 Januari 2016 perihal Mohon Izin Penelitian atas nama Annalia Gandari Riski NIM 12202002 Program Studi Perbankan Syariah dengan judul Penilaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat Pasaman dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard, dengan ini kami sampaikan bahwa pada prinsipnya dapat kami setuju sepanjang data yang diminta tidak menyangkut rahasia Bank dan Jabatan.

Untuk maksud di atas diharapkan yang bersangkutan dapat menghubungi
- PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat Cabang Syariah Padang (Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat)
Demikianlah kami beritahukan agar dapat dimaklumi dan atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Diwi Sumber Daya Manusia,


AZMI FEBRIAN
Pemimpin

Tembusan:
- Cabang Syariah Padang (Capem Syariah Simpang Empat)

Kuesioner Penilaian Kinerja Bank Nagari Cabang Pembantu Syariah Simpang Empat dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kuesioner

Pertanyaan diisi oleh karyawan, isi dengan memberikan tanda *checklist* (√)

Nama :

Lama bekerja :

Jenis kelamin : L / P

No.	Keterangan	Tidak puas	Kurang puas	Cukup puas	Puas	Sangat puas
1.	Bagaimana pendapat Bapak/ Ibu/Saudara terkait jenis produk penghimpunan dana (tabungan) yang sudah ditawarkan bank?					
2.	Bagaimana pendapat Bapak/ Ibu/Saudara terkait jenis produk penyaluran dana (pembiayaan) yang sudah ditawarkan bank?					
3.	Apa pendapat Bapak/Ibu/ Saudara terkait jenis produk deposito yang sudah ditawarkan bank?					
4.	Bagaimana pendapat Bapak /Ibu/Saudara terkait ketersediaan informasi produk yang ada di bank?					
5.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara terkait biaya yang sudah dikeluarkan sesuai yang didapat?					
6.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara tentang proses inovasi terkait dengan layanan bank yang diberikan kepada nasabah?					
7.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara tentang inovasi teknologi yang dimiliki untuk memudahkan nasabah?					
8.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara terkait standar waktu yang dibutuhkan oleh petugas <i>frontliners</i> dalam melayani setiap nasabah?					
9.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara terkait kesediaan dan kecepatan waktu pelayanan <i>Teller</i> kepada nasabah?					
10.	Bagaimana pendapat Bapak/Ibu/Saudara terkait kesediaan dan kecepatan waktu pelayanan <i>Customer Service</i> kepada nasabah?					

Ket. 1 (tidak puas), 2 (kurang puas), 3 (cukup puas), 4 (puas) dan 5 (sangat puas)

Correlations

		p8	p9	p10	skor_total
p1	Pearson Correlation	.075	.207	.334	.693-
	Sig. (2-tailed)	.789	.459	.224	.004
	N	15	15	15	15
p2	Pearson Correlation	.535-	.681-	-.099	.845-
	Sig. (2-tailed)	.040	.005	.726	.000
	N	15	15	15	15
p3	Pearson Correlation	.354	.139	.261	.738-
	Sig. (2-tailed)	.196	.622	.347	.002
	N	15	15	15	15
p4	Pearson Correlation	.535-	.681-	-.099	.845-
	Sig. (2-tailed)	.040	.005	.726	.000
	N	15	15	15	15
p5	Pearson Correlation	.535-	.681-	-.099	.845-
	Sig. (2-tailed)	.040	.005	.726	.000
	N	15	15	15	15
p6	Pearson Correlation	.535-	.681-	-.099	.845-
	Sig. (2-tailed)	.040	.005	.726	.000
	N	15	15	15	15
p7	Pearson Correlation	.784-	.423	-.145	.742-
	Sig. (2-tailed)	.001	.116	.607	.002
	N	15	15	15	15
p8	Pearson Correlation	1	.784-	-.185	.663-
	Sig. (2-tailed)		.001	.510	.007
	N	15	15	15	15
p9	Pearson Correlation	.784-	1	-.145	.669-
	Sig. (2-tailed)	.001		.607	.008
	N	15	15	15	15
p10	Pearson Correlation	-.185	-.145	1	.229
	Sig. (2-tailed)	.510	.607		.411

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7
p10	N	15	15	15	15	15	15	15
skor_total	Pearson Correlation	.693-	.845-	.738-	.845-	.845-	.845-	.742-
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.002	.000	.000	.000	.002
	N	15	15	15	15	15	15	15

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		p8	p9	p10	skor total
p10	N	15	15	15	15
skor_total	Pearson Correlation	.663*	.659*	.229	1
	Sig. (2-tailed)	.007	.008	.411	
	N	15	15	15	15

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CORRELATIONS

```
/VARIABLES=p1 p2 p3 p4 p5 p6 p7 p8 p9 p10 skor_total  
/PRINT=TWOTAIL NOSIG  
/MISSING=PAIRWISE.
```

Correlations

{DataSet1}