

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCE SCORECARD
(STUDI KASUS PT. BANK SUMUT UNIT USAHA SYARIAH)**

SKRIPSI

Disusun Oleh:

KAHFI RAMADHANDI

NIM. 53153066

Program Studi

PERBANKAN SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN**

2020

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCE SCORECARD
(STUDI KASUS PT. BANK SUMUT UNIT USAHA SYARIAH)**

Skripsi

**Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi**

OLEH:

KAHFI RAMADHANDI

NIM. 53153066



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA MEDAN**

2020

PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul:

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah)**

Oleh:

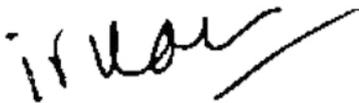
KAHFI RAMADHANDI

NIM. 53153066

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi (S.E) Pada Jurusan Perbankan Syariah

Medan, 20 Juli 2020

Pembimbing I



Mhd. Irwan Padli Nasution, ST., MM,M.Kom

NIP.197502132006041003

Pembimbing II



Kamilah, SE. Ak., M.Si.

NIP.197910232008012014

Mengetahui

Ketua Jurusan Perbankan Syariah



Zuhrinal M. Nawawi, MA

NIP. 197608182007101001

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS PENILAIAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH DENGAN MENGGUNAAN KONSEP BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PT. BANK SUMUT UNIT USAHA SYARIAH)”an. Kahfi Ramadhani, NIM 53153066 Program Studi Perbankan Syariah telah dimunaqasyahkan dalam sidang munaqsyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara Medan pada tanggal 28 Juli 2020 . Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Program Studi Perbankan Syariah.

Medan, 04 November 2020
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Program Studi Perbankan Syariah

Ketua,



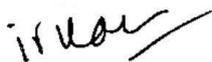
Zuhrinal M. Nawawi, MA
NIP. 197608182007101001

Sekretaris,



Tuti Anggraini, MA
NIP. 197705312005012007

Anggota



Mhd. Irwan Padli Nasution, M. Kom, MM
NIP. 197502132006041003

Digitally signed by M. Irwan Padli
Nasution
DN: cn=M. Irwan Padli Nasution gn=M.
Irwan Padli Nasution c=Indonesia l=ID
e=irwannst75@gmail.com
Reason: I am the author of this
document
Location: Medan
Date: 2020.11.03 19:09:07+07:00



Kamilah, M. Si
NIP. 197910232008012014



Dr. Maliyah, MA
NIP. 197601262003122003



Tuti Anggraini, MA
NIP. 197705312005012007

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN-SU Medan

Dr. Andri Soemitra, MA
NIP. 197605072006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : KAHFIRAMADHANDI
NIM/Jurusan : 53153066 / PerbankanSyariah
Tempat/TanggalLahir : Medan, 05 Januari 1998
Pekerjaan :Mahasiswa
TahunMasuk : 2015
Alamat : JL.Sentosa No. 2 Pulo Brayan Bengkel
JudulSkripsi : **“Analisis Penilaian Kinerja PerbankanSyariah Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah)”**

PembimbingSkripsiI : Muhammad. Irwan Padli Nasution, ST., MM.

Pembimbing SkripsiII : Kamilah, SE.Ak.,M.Si.

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa judul skripsi diatas hasil karya sendiri, kecuali kutipan didalamnya telah disebutkan sumbernya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan,20 Juli 2020

Yang membuat pernyataan



Kahfi Ramadhani
53.15.30.66

ABSTRAK

Kahfi Ramadhani Nim 53153066. Dengan judul penelitian **Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah)**. Dibawah bimbingan Bapak Muhammad. Irwan Padli Nasution, ST., MM, M.Kom. sebagai Pembimbing Skripsi I dan Ibu Kamilah, SE.Ak., M.Si. sebagai Pembimbing Skripsi II.

PT. Bank Sumut Syariah adalah perusahaan atau Perbankan Syariah yang dikelola oleh Pemerintah Provinsi (Pemprov) Sumatera Utara yang cukup besar saat ini sudah memiliki asset lebih dari Rp 28,121 T, yang beroperasi sejak tahun 1961 dan beralamat di Jln. Imam Bonjol No. 18, Medan.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT. Bank Sumut Syariah selama ini bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (*finansial, customer, proses bisnis internal* dan *pembelajaran dan pertumbuhan market share* nya), dan bagaimana dalam perspektif syariah. Tujuan penelitian ini yaitu untuk melakukan dan melihat gambaran mengenai penilaian kinerja organisasi dan hubungannya dengan ekonomi islam menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Sumut Syariah.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *kuantitatif* yaitu penelitian yang menggunakan data berupa angka-angka atau pernyataan-pernyataan yang dinilai dan dianalisis dengan analisis statistik, data kuantitatif merupakan data-data yang penyajiannya dalam bentuk angka yang secara sepintas lebih mudah untuk diketahui maupun untuk dibandingkan satu dengan yang lainnya, dalam perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

Kesimpulan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja PT. Bank Sumut Syariah dengan *Balanced Scorecard* secara keseluruhan cukup baik dengan rincian: 1) Dari perspektif keuangan menunjukkan ROA rata-rata nilai 90 dengan rata-rata score 2,39 yang berarti tingkat keuntungan yang semakin meningkat. LDR kurang baik atau diatas batas maksimum standar BI 85-110%, dan ini harus menjadi perhatian khusus untuk ditingkatkan dana pihak ketiga. 2) Dari perspektif *customer* didapat *Market Share* rata-rata 8,77% yang berarti cukup baik. *Profitabilitas* konsumen rata-rata 100,47% artinya semakin tinggi laba yang berhasil dicapai. 3) Dari perspektif proses bisnis internal didapat NGR 100% dengan 6 unit kerja yang artinya dapat buka cabang baru, dan AETR 2,12% yang artinya ada peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses. 4) Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan semua karyawan memberikan kontribusi positif terhadap perusahaan.

Saran penelitian ini diharapkan PT. Bank Sumut Syariah melakukan penilaian kinerjanya secara kontinyu, dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dan metode *Riset* lainnya sebagaimana perbankan syariah pada umumnya, dalam beroperasional tetap mengutamakan dan menerapkan kaidah perbankan syariah, sehingga selain mendapat profit juga menyalurkan pembiayaan, agar lebih berkembang dan bermanfaat bagi masyarakat provinsi Sumatera Utara khususnya, yang berdampak juga pada peningkatan spritual baik kepada nasabah intern dan ekstern, serta masyarakat umumnya dalam mendukung pertumbuhan dan perkembangan perbankan syariah di Sumatera Utara.

Kata kunci: Penilaian Kinerja, Konsep *Balanced Scorecard*, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah.

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji dan Syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. Bank Sumut Syariah).” adalah dalam rangka memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU) Jurusan Perbankan Syariah.

Terselesainya skripsi ini tentu tidak terlepas dari berbagai pihak yang telah mendorong dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terutama terimakasih teruntuk untuk kedua orangtua penulis Alm. Rahmat Purwanto dan Ibu Sri Wardhani tercinta, yang memberikan cinta dan kasih sayangnya tiada ternilai, dan tidak ada bosan-bosannya selalu memberikan dukungan baik moril maupun materil dan doanya selama ini. Serta Ahmad Thoriq dan Fauzan Wardhana selaku saudarapenulis, atas doa, kasih sayang dan motivasi yang telah diberikan kepada penulis selama ini. Dalam melakukan penulisan skripsi ini, penulis tidak bekerja sendirian dan dalam penulisan ini juga dibantu, dibimbing dan didukung oleh banyak pihak.

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada yang telah membantu penulis selama penulisan skripsi hingga penyelesaian skripsi inidiantaranya:

1. Bapak Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. H. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

4. Ibu Dr. Hj.Nurlaila Harahap. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak Zuhrinal M. Nawawi, MA selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Ibu Tuti Anggraini, MA selaku Seketaris Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Bapak Muhammad. Irwan Padli Nasution, ST., MM, M.Komsebagai Pembimbing Skripsi I dan Ibu Kamilah, SE.Ak.,M.Si. sebagai Pembimbing Skripsi II yang telah meluangkan waktu dan mengarahkan penulis dalam pembuatan skripsi ini.
7. Bapak Alm. Dr. Aliyuddin Al Rasyid, MA. Sebagai Pembimbing Akademik yang telah memberikan motivasi dan mengarahkan saya selama mengerjakan skripsi ini.
8. Kepada yang telah membantu dan memberikan dukungan, doa, arahan, kritik, serta saran kepada penulis selama proses skripsi Muhammad Fachrurrozi, serta rekan-rekan kelas Perbankan Syariah B 2015.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, hal ini sehubungan dengan keterbatasan waktu, pikiran, tenaga dan biaya. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik serta saran yang bersifat membangun dari pembaca agar skripsi ini dapat berjalan dengan baik dan bermanfaat bagi ilmu pengetahuan di bidang ekonomi dan perbankan syariah serta dapat berguna bagi pihak terkait.

Medan, 20 Juli 2020

Penulis



Kahfi Ramadhani
NIM.53153066

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| SURAT PERNYATAAN | i |
| ABSTRAK | ii |
| KATA PENGANTAR | vi |
| DAFTAR ISI | viii |
| DAFTAR TABEL | x |
| DAFTAR GAMBAR | xi |
| | |
| BAB I PENDAHULUAN | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 5 |
| C. Batasan Masalah..... | 6 |
| D. Perumusan Masalah..... | 6 |
| E. Tujuan dan Manfaat Penelitian | 7 |
| | |
| BAB II LANDASAN TEORI | 8 |
| A. Defenisi Bank..... | 8 |
| B. Klasifikasi Bank | 8 |
| C. Tinjauan Bank Syariah | 9 |
| D. Tujuan Bank Syariah | 10 |
| E. Produk dan Jasa Bank Syariah | 11 |
| F. Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah | 12 |
| G. Penilaian Kinerja | 16 |
| 1. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja | 17 |
| 2. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja..... | 20 |
| 3. Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional | 21 |
| H. Konsep <i>Balance Scorecard</i> | 22 |
| 1. Manfaat <i>Balance Scorecard</i> | 23 |
| 2. Keunggulan dan Kelemahan <i>Balance Scorecard</i> | 24 |
| 3. Pengukuran Penilaian Kinerja dengan <i>Balance Scorecard</i> | 25 |
| 4. Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> dalam Integrasi Syariah..... | 31 |
| 5. Hubungan <i>Balance Scorecard</i> dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan | 34 |

| | |
|--|------------|
| 6. Teknik Penilaian Konsep <i>BalanceScorecard</i> | 36 |
| 7. Dasar Penerapan Konsep <i>Balance Scorecard</i> Terhadap Kinerja PT. Bank Sumut Syariah..... | 38 |
| 8. Karakteristik Implementasi <i>BalanceScorecard</i> | 39 |
| F. KajianTerdahulu | 44 |
| G. KerangkaTeoritis | 47 |
| BAB III METODE PENELITIAN | 49 |
| A. Pendekatan Penelitian | 49 |
| B. Lokasi Penelitian | 49 |
| C. Jenis dan Sumber Data | 49 |
| D. Populasi dan Sampel | 51 |
| E. Defenisi Operasional..... | 53 |
| F. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data | 56 |
| G. Analisis Data | 57 |
| BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN..... | 66 |
| A. Pembahasan | 67 |
| 1. Gambaran Umum PT. Bank Sumut Unit UsahaSyariah | 67 |
| 2. Visi dan Misi PT. Bank Sumut Syariah | 68 |
| 3. StrukturOrganisasi Perusahaan | 69 |
| 4. Ruang Lingkup Bidang Usaha | 69 |
| 5. Prestasi dan Penghargaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | 73 |
| B. Gambaran Umum Responden | 73 |
| C. Hasil Pengukuran Kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Pada Tiap Prespektif dalam <i>BalancedScorecard</i> | 74 |
| 1. Analisis Perspektif Keuangan | 74 |
| 2. Analisis Perspektif Pelanggan..... | 80 |
| 3. Analisis Perspektif Internal Bisnis | 84 |
| 4. Analisis Pembelajaran dan Pertumbuhan..... | 86 |
| D. Penilaian Kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Secara Keseluruhan..... | 91 |
| E. Pandangan Ekonomi Syariah Terhadap Hasil <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> Tentang Kinerja PT. Bank Sumut Unit UsahaSyariah Dalam Perspektif Ekonomi Syariah | 94 |
| BAB V PENUTUP..... | 101 |
| Kesimpulan | 101 |
| DAFTAR PUSTAKA | 104 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional | 13 |
| Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> | 24 |
| Perbedaan Konsep BSC Konvensional Dengan BSCS syariah..... | 33 |
| Interprestasi Nilai atas Kemampuan Perusahaan dalam Implementasi <i>Balanced Scorecard</i> | 43 |
| Rancangan Pengukuran Kinerja <i>Balanced Scorecard</i> | 53 |
| Indikator dan Item Pernyataan Kuisisioner Kepuasan Pelanggan | 58 |
| Indikator dan Item Kuisisioner Kepuasan Karyawan | 60 |
| Pedoman untuk Memberikan Interpretasi Korelasi Koefisien..... | 61 |
| Kriteria Reliabilitas | 62 |
| Skala Penilaian Kepuasan Pelanggan Dan Karyawan..... | 64 |
| Indikator Bank Indonesia untuk Penilaian Rasio Keuangan..... | 65 |
| Aspek Analisis Data..... | 66 |
| Prestasi dan Penghargaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | 73 |
| Rasio Kas..... | 77 |
| Rasio Modal Pada Aktiva | 78 |
| Rasio Rentabilitas Aset..... | 79 |
| Rasio Rentabilitas Modal | 79 |
| Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah..... | 80 |
| Uji Validitas Kepuasan Nasabah..... | 81 |
| Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah | 82 |
| Profitabilitas Konsumen PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Tahun 2014-2018 | 84 |
| PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah NGR Periode 2014-2018 | 85 |
| PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah AETR Periode 2014-2018 | 86 |
| PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Produktifitas Karyawan Periode 2014-2018..... | 87 |
| Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan..... | 88 |
| Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan..... | 89 |
| Tingkat Kepuasan Karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| Hasil Penilaian Kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Tahun 2014-2018 | 92 |
| Hasil Presentase Tingkat Kepuasan Keseluruhan | 92 |
| Pengukuran Kinerja PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah..... | 100 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Produk dan Jasa Bank Syariah | 11 |
| Konsep Visi, Misi dan Strategi <i>Balanced Scorecard</i> | 35 |
| Kerangka Teoritis..... | 48 |
| Struktur Organisasi Perusahaan | 69 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia perbankan yang telah terlihat semakin kompleks, dengan berbagai macam jenis produk dan sistem usaha dalam berbagai keunggulan kompetitif. Keadaan yang seperti ini telah menciptakan suatu sistem dan persaingan baru dalam dunia perbankan, bukan hanya persaingan antar bank tetapi juga antara bank dengan lembaga keuangan. Hal yang paling mencolok adalah dua sistem pengembalian uang nasabah, bunga dan bagi hasil yang keduanya berasal dari dua jenis bank yang berbeda. Bank konvensional memberlakukan bunga dan bank syariah menggunakan sistem bagi hasil.¹

Karakteristik sistem perbankan syariah yang beroperasi berdasarkan bagi hasil telah memberikan alternatif sistem perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank, serta menonjolkan aspek keadilan dalam bertransaksi, investasi yang beretika, mengedepankan nilai-nilai kebersamaan dan persaudaraan dalam berproduksi, serta menghindari kegiatan spekulatif dalam bertransaksi keuangan. Dengan menyediakan beragam produk dan layanan jasa perbankan yang beragam dengan skema keuangan yang lebih bervariasi, perbankan syariah menjadi alternatif sistem perbankan yang kredibel dan dapat diminati oleh seluruh golongan masyarakat Indonesia tanpa terkecuali.

Saat ini, Bank Indonesia mencoba untuk menciptakan sebuah terobosan yang diharapkan secara signifikan mampu mendorong kemampuan sistem perbankan nasional dalam melayani dan menyediakan kemudahan bertransaksi syariah. Meluncurlah PBI No.8/3/PBI/2006 yang efektif berlaku mulai tanggal 30 januari 2006 dan seiring dengan itu pula maka lahirlah sebuah ketentuan yang memperbolehkan cabang bank konvensional yang telah memiliki Unit Usaha Syariah dalam melayani transaksi syariah atau yang lebih dikenal dengan konsep *office channeling*. Sektor perbankan merupakan jantung dalam sistem

¹<http://www.bi.go.id/perbankan/syariah/Contents/Default.aspx>, diakses 14 Januari 2020

Perekonomian pada sebuah Negara, dan juga merupakan alat dalam pelaksanaan kebijakan moneter pemerintah. Bank konvensional memberlakukan sistem bagi hasil. Persaingan global perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi pada pengelolaan usahanya. Penerapan strategi bisnis memungkinkan menjadi jalan keluar sebagai pemenang dalam persaingan.

Disamping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan tersebut. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *costeffective*.²

Faktor yang mendasari perubahan tersebut adalah revolusi dalam bidang teknologi dan komunikasi yang semakin canggih. Teknologi informasi sendiri terdiri dari tiga komponen: komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik. Hal ini ditandai dengan trend teknologi yaitu: pergeseran dari *hard automation technology* ke teknologi informasi (seringkali disebut *smart technology*), trend pergeseran ke *knowledge based work*, trend pergeseran ke *responsibility-based organization*, perdagangan berjalan melalui jalan raya elektronik, kekayaan lebih banyak dihasilkan dari *human assets*, dan kekayaan perusahaan menjadi paling berharga.³

Salah satu kunci keberhasilan manajemen bank adalah bagaimana bank tersebut mendapatkan kepercayaan masyarakat melalui penghimpunan dana masyarakat sehingga perannya sebagai *financial intermediary* berjalan dengan baik. Hal ini dapat dicapai oleh lembaga perbankan dengan cara memberikan nilai lebih kepada nasabah, baik dari segi pelayanan, kualitas kerja, produk, sampai pada tingkat kepercayaan, disamping kondisi keuangan dan manajemen organisasi.

²Mulyadi, Dan J. Setyawan. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipat ganda Kinerja Perusahaan*. (Jakarta: Salemba Empat 2001), edisi 2.

³Lasi, L. "Balance Scorecard sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global." *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, 2002. Vol.2, No.2.

Bank pembangunan daerah adalah bank umum yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh pemerintah provinsi di daerah dimana bank tersebut didirikan. Disebut bank pembangunan Daerah karena tujuannya sebagai mitra kerja pemerintah provinsi untuk turut mendukung program kerja pemerintah provinsi yang membutuhkan layanan jasa keuangan dan perbankan. Bank pembangunan daerah bukan merupakan suatu kategori atau jenis bank sendiri, tetapi masuk dalam kategori bank umum.

PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara atau yang dikenal dengan PT. Bank SUMUT yang berkedudukan dan berkantor Pusat di Medan, Jl. Imam Bonjol No. 18, didirikan berdasarkan Akta No. 38 tanggal 16 April 1999 dibuat dihadapan Alina Hanum, SH, Notaris di Medan yang telah mendapat pengesahan dari Departemen Kehakiman Republik Indonesia No. C-8224 HT.01.01.TH 99 tanggal 5 Mei 1999 Modal dasar 2 Triliun, dan pemerintah provinsi Sumatera Utara sebagai pemiliknya.

Pendirian Unit Usaha Syariah didasarkan pada kultur masyarakat Sumatera Utara yang religious, khususnya umat Islam yang semakin sadar akan pentingnya menjalankan ajarannya dalam semua aspek kehidupan, termasuk dalam bidang ekonomi.

Gagasan dan wacana untuk mendirikan Unit Usaha Syariah sebenarnya telah berkembang cukup lama dikalangan stakeholder Bank Sumut, khususnya Direksi dan Komisaris, yaitu sejak dikeluarkannya UU No. 10 Tahun 1998 yang memberikan kesempatan bagi bank konvensional untuk mendirikan Unit Usaha Syariah.

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah diresmikan pada tanggal 04 Nopember 2004, dengan dibukanya 2 unit Kantor Operasional yaitu, Kantor Cabang Syariah Medan dan Kantor Cabang Syariah P.Sidimpuan.⁴

Kemunculan bank dengan prinsip syariah, tentu saja memicu persaingan antar bank. Keadaan tersebut menuntut manajemen bank untuk ekstra kerja dalam meningkatkan kinerjanya industri perbankan yang merupakan usaha yang sangat mengandalkan kepercayaan, yaitu kepercayaan masyarakat sebagai pengguna jasa perbankan. Sedikit saja ada isu berkaitan dengan kondisi bank yang tidak sehat,

⁴www.banksumut.com

maka nasabah akan segera menarik dananya dari bank, sehingga akan lebih memperburuk kondisi bank tersebut. Pengaruh faktor kepercayaan para nasabah akan sangat berdampak pada kemajuan perkembangan perusahaan perbankan tersebut. Untuk itu kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Mengatasi kekurangan ini, ditambah dengan kenyataan bahwa aktiva perusahaan saat ini didominasi oleh *intangible assets* yang tak terukur, maka pendekatan baru yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau persepektif, yakni persepektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang.

Gagasan untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek non keuangan melahirkan apa yang dinamakan *balance scorecard*. Pada era kompetisi yang berlandaskan pengetahuan, kemampuan organisasi untuk mengembangkan, memelihara, serta memobilisasi aktiva tak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki merupakan kunci bagi keberhasilan. *Balance scorecard* (BSC) bagi para manajer perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Melalui metode *Balance scorecard* dapat dinilai pula apa yang telah dibina dalam *intangible assets* seperti merk dan loyalitas pelanggan.

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balance Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk mempengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipatgandakan kinerja yang diinginkan oleh setiap perusahaan, khususnya perbankan syariah.⁵

Kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah selama ini dirasa masih jauh dalam persaingan antara Bank Syariah lain nya. Seperti Bank Syariah Mandiri, Bank Muamalat Indonesia, Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank

⁵Wardani. "Balance Scorecard Sebagai salah satu Sarana Pengukur Kinerja Operasi Perusahaan" Jurnal Siasat Bisnis 1999. Vol.7.

Mega Syariah. Bank-Bank Syariah tersebut merupakan Bank Syariah terbaik di Indonesia tahun 2018.⁶

PT Bank Sumut Syariah untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat, dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *Balance Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balance Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective, internal proses business perspective, customer perspective, dan learning and growth*. Keunggulan penerapan *Balance Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*.

B. Identifikasi Masalah

Dari penjabaran Latar Belakang masalah diatas, maka dapat di identifikasi permasalahan penelitian yaitu:

- a. Kurangnya informasi tentang kinerja perusahaan yang dibutuhkan manajemen perusahaan, demi pencapaian tujuan dan kemajuan perusahaan dimasa yang akan datang. (perspektif keuangan)
- b. Munculnya masalah fasilitas dan pelayanan. Masalah tersebut muncul akibat complain pelanggan, dimana masalah tersebut dapat mempengaruhi kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Bank Sumut. (perspektif pelanggan)

⁶www.infoperbankan.com/umum/5-peringkat-terbaik-bank-syariah.html

- c. Belum ada langkah nyata terkait penilaian kinerja yang menyeluruh.
(Perspektif Internal Bisnis)
- d. Komplain Karyawan (Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran)

C. Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan dibatasi oleh evaluasi pengukuran kinerja pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Medan, yang mengarah pada pengukuran menggunakan BSC (*Balance Scorecard*) dengan dibatasi pada penentuan bobot:

- a. Persepektif keuangan, penelitian secara umum dilakukan dengan menggunakan laporan keuangan Bank Sumut Unit Usaha Syariah periode 2014-2018 untuk mengukur kinerja bank.
- b. Persepektif pelanggan, penelitian dilakukan dengan data hasil kepuasan pelanggan melalui penyebaran kuisisioner, dan responden yang dipilih adalah nasabah Bank Sumut Unit Usaha Syariah.
- c. Persepektif bisnis internal, penelitian dilakukan dengan menggunakan data evaluasi proses bisnis internal, meliputi proses operasi.
- d. Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran, penelitian dilakukan dengan menghitung tingkat produktifitas karyawan, dan dengan menggunakan data kepuasan karyawan, kepemimpinan, motivasi, semangat kerja dan kondisi fisik melalui penyebaran kuisisioner, dengan responden yang dipilih adalah karyawan Bank Sumut Unit Usaha Syariah Cabang Medan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang masalah, maka permasalahan yang dirumuskan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana rancangan sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah ?
2. Bagaimana pencapaian kinerja PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah pada tahun 2014 sampai 2018 dengan pendekatan *Balance Scorecard*?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

a. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- 1) Memahami metode sistem pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard* pada PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah.
- 2) Mengukur pencapaian kinerja PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah pada tahun 2014 sampai dengan 2018 dengan pendekatan *Balance Scorecard*.

b. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antara lain:

- 1) Untuk bahan studi tambahan bagi mahasiswa-mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, khususnya mahasiswa Jurusan Perbankan Syariah UIN Sumatera Utara.
- 2) Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat dalam meningkatkan kemampuan mengamati dan menganalisis permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan serta memberikan informasi pada perbankan syariah dalam meningkatkan kinerja perbankan.
- 3) Bagi peneliti lain, sebagai bahan acuan untuk penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Defenisi Bank

Defenisi Bank sesuai dengan Perbankan No. 10 Tahun 1998 menyatakan bahwa “Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Stuktur perbankan di Indonesia, terdiri atas bank umum dan BPR. Bank umum adalah lembaga keuangan yang menawarkan berbagai layanan produk dan jasa kepada masyarakat dengan fungsi seperti menghimpun dana secara langsung dari masyarakat dengan fungsi seperti menghimpun dana secara langsung dari masyarakat dalam berbagai bentuk, member kredit pinjaman kepada masyarakat yang membutuhkan, jual beli valuta asing/valas, menjual jasa asuransi, jasa giro, jasa cek, menerima penitipan barang berharga, dan lain sebagainya.

Sedangkan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank penunjang yang memiliki keterbatasan wilayah operasional dan dana yang dimiliki dengan layanan yang terbatas pula seperti memberikan kredit pinjaman dengan jumlah yang terbatas, menrima simpanan masyarakat umum, menyediakan pembiayaan dengan prinsip bagi hasil, penempatan dana dalam Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat / surat berharga, tabungan dan lain sebagainya.

B. Klasifikasi Bank

Dalam praktik perbankan di Indonesia saat ini terdapat beberapa jenis perbankan yang diatur dalam UU No. 10 Tahun 1998. Bank umum dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Bank yang berdasarkan prinsip konvensional

Bank konvensional adalah bank yang dalam operasionalnya menerapkan metode bunga, karena metode bunga sudah ada sejak dahulu

dan telah menjadi kebiasaan serta dipakai secara meluas dibandingkan dengan metode bagi hasil.⁷ Bank yang berdasarkan prinsip konvensional menggunakan dua metode, yaitu:

- a) Menetapkan bunga sebagai harga, naik untuk produk simpanan seperti giro, tabungan maupun deposito. Demikian pula harga untuk produk pinjamannya (kredit) juga ditentukan berdasarkan tingkat suku bunga tertentu.
- b) Untuk jasa-jasa bank lainnya pihak perbankan barat menggunakan atau menerapkan biaya-biaya dalam nominal atau persentase tertentu. System pengenaan biaya ini dikenal dengan istilah *feebased*.

2) Bank yang berdasarkan prinsip syariah

Bank berdasarkan prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dengan pihak lain untuk menyimpan dana atau pembiayaan usaha atau kegiatan perbankan lainnya, sumber penentuan harga atau kegiatan perbankan lainnya, sumber penentuan harga atau pelaksanaan kegiatan bank berdasarkan prinsip syariah dasar hukumnya adalah Al-Qur'an dan Al-Hadist.

C. Tinjauan Bank Syariah

Bank syariah adalah bank yang beroperasi dengan tidak mengandalkan system bunga, sehingga bank syariah juga sering disebut *interest free bank* atau bank tanpa bunga. Bank syariah merupakan lembaga keuangan yang beroperasi dengan system operasional dan produk yang dikembangkan berdasarkan Al-Qur'an dan Al-Hadist.⁸ Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip-prinsip syariah yang terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), yang menjalankan aktivitasnya berlandaskan filosofi dasar yaitu Al-Qur'an dan

⁷Kasmir, *Bank dan Lembaga Keuangan*, (Jakarta:Rajawali Pers, 2014), ed. Revisi cet.14, h.24

⁸Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, UPP AMP YKPN. Yogyakarta 2005.

Sunnah dan menegaskan larangan-larangan yang harus di jauhi. Dengan demikian, yang harus dilakukan hanyalah mengidentifikasi hal-hal yang dilarang oleh Islam. Selain itu, semuanya diperbolehkan dan kita dapat melakukan inovasi dan kreativitas sebanyak mungkin untuk mengembangka perbankansyariah.

Bank Islam adalah bank yang mengikuti tata cara bermuamalah secara Islam, yaitu menjauhi praktik-praktik yang mengandung unsur riba. Bank syariah juga dapat dikatakn sebagai lembaga keuangan yang usaha pokoknya adalah memberikan pembiayaan dan jasa-jasa perbankan lain dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariahIslam.⁹

D. Tujuan Bank Syariah

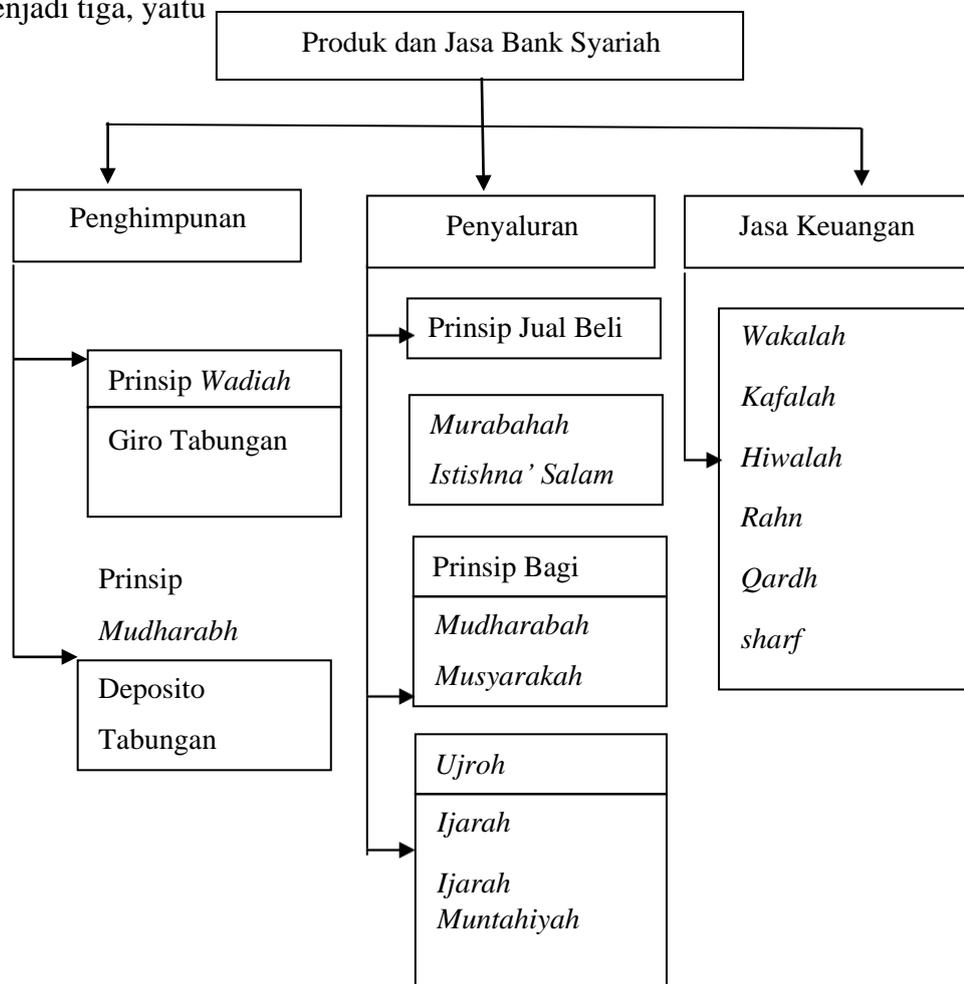
1. Mengarahkan kegiatan ekonomi umat untuk bermuamalah/beraktivitas secara Islami khususnya muamalah yang berhubungan dengan perbankan agar terhindar dari praktek riba atau jenis usaha/ perdagangan lain yang mengandung unsur penipuan. Dan usaha tersebut selain dilarang dalam Islam juga tidak menimbulkan dampak negatif terhadap kehidupan ekonomi rakyat serta merugikan salah satu pihak.
2. Untuk menciptakan suatu keadilan di bidang ekonomi dengan jalan meratakan pendapatan melalui kegiatan investasi sehingga tidak terjadi kesenjangan yang sangat besar antara pemilik modal dengan pihak yang membutuhkan dana. Hal ini dimaksudkan untuk menerapkan konsep ekonomi Islam yang juga berdasarkan sosial antar manusia. Dan disinilah peran adil sebagai tujuan dari bank syariah yaitu saling keterbukaan.
3. Untuk menjaga stabilitas ekonomi dan moneter. Dengan adanya aktivitas bank syariah akan mampu menghindari pemanasan ekonomi yang di akibatkan adanya inflasi, serta menghindari persaingan yang tidak sehat antar lembaga keuangan.

⁹Antonio, Muhammad Syafi’I, *Bank Syariah: Wacana Ulama dan Cendekiawan*. Jakarta 1999.

4. Untuk meningkatkan kualitas hidup umat dengan jalan membuka peluang usaha yang lebih besar, dengan mengarahkan kepada kegiatan usaha produktif pada sektor halal.
5. Dan untuk menyelamatkan ketergantungan umat Islam terhadap bank konvensional. Supaya umat Islam terhindar dari praktik-praktik ribawi yang telah jelas dilarang oleh syariat Islam demi mencapai kemaslahatan umat dunia dan akhirat.

E. Produk dan Jasa Bank Syariah

Produk dan jasa yang ditawarkan oleh perbankan syariah dapat dibagi menjadi tiga, yaitu



Gambar 2.1

Sumber : Karim, 2010

F. Perbedaan Bank Konvensional dan Bank Syariah

Menabung di bank konvensional dan bank syariah sepintas tidak ada perbedaan. Hal ini disebabkan bank konvensional maupun bank syariah di haruskan mengikuti aturan teknis perbankan secara umum. Namun, jika diamati secara mendalam terdapat perbedaan besar diantara keduanya. Dalam beberapa hal, bank konvensional dan bank syariah memiliki persamaan, terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi komputer yang digunakan, serta pada akad yang diterapkan. Perbedaan lainnya menyangkut pada aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai, dan lingkup kerja.¹⁰

Pertama, akad dan aspek legalitas. Dalam bank syariah, akad yang dilakukan memiliki konsekuensi duniawi dan ukhrawi karena akad yang dilakukan berdasarkan hukum Islam.¹¹ Setiap akad dalam perbankan syariah, baik dalam hal barang, pelaku transaksi, maupun ketentuan lainnya harus memenuhi ketentuan akad. Seperti, rukun dan syarat yang sesuai dengan ketentuan syariat Islam.¹²

Kedua, Lembaga Penyelesaian Sengketa berbeda dengan perbankan konvensional, jika pada perbankan syariah terdapat perbedaan atau perselisihan antara bank dan nasabahnya, kedua belah pihak tidak menyelesaikan masalah tersebut di pengadilan negeri, tetapi menyelesaikan sesuai tata cara dan hukum materi syariah. Lembaga yang mengatur hukum materi dan atau berdasarkan prinsip syariah Indonesia dikenal dengan nama Badan Arbitrase Muamalah Indonesia atau BAMUI yang didirikan secara bersama oleh Kejaksaan Agung Republik Indonesia dan Majelis Ulama Indonesia.¹³

Ketiga, adalah sasaran kredit/ pembiayaan. Pada bank konvensional bahwa uang yang ditabungkannya dipuratkan pada semua bisnis, tanpa memandang halal-haram bisnis tersebut. Dalam bank syariah, pembiayaan diberikan kepada bisnis yang halal serta mengikuti ketentuan syariah dalam perputaran uang

¹⁰Muhamad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah dari teori ke Praktik*. (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), h.29

¹¹*Ibid.*

¹²*Ibid*,h.30

¹³*Ibid*

tersebut. Perbedaan bank syariah dan bank konvensional dapat dijelaskan pada tabel.

Tabel 2.1
Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional

| Perbedaan | Bank Syariah | Bank Konvensional |
|------------------------------|---|---|
| 1. Fungsi dan kegiatan bank | Manajer investasi, investor, sosial, jasa keuangan | <i>Intermediary</i> unit, jasa keuangan |
| 2. Mekanisme dan objek usaha | Menentang Maisir, judi, gharar, unsur penipuan, riba, bathil/rusak/tidak ada | Tidak tegas dalam menentang judi,riba, gharar, serta unsurpenipuan lainnya |
| 3. Hubungan dengan nasabah | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemitraan 2. Tidak bebas nilai 3. Uang sebagai alat tukar bukan komoditi 4. Bunga dalam berbagai bentuk dilarang 5. Menggunakan prinsip bagi hasil dan keuntungan atas transaksi riil 6. Kerugian ditanggung bersama ketika saling bermitra | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pinjam meminjam 2. Bebas nilai 3. Uang sebagai komoditi yang dipertahankan 4. Bunga sebagai instrumen imbalan terhadap pemilik uang yang ditetapkan dimuka 5. Pihak bank konvensional tidak menerima bentuk kerugian dalam kerja sama apapun |

| | | |
|----------------------|--|--|
| 4. Fungsi dan peran | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga intermediary 2. Agen investasi 3. Investor 4. Penyedia jasa lalu lintas pembayaran (tidak bertentangan dengan syariah) 5. Pengelola dana kebijakan ZIS (fungsi social) 6. Hubungan dengan nasabah adalah kemitraan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga intermediary 2. Penghimpunan dana masyarakat dan meminjamkan kembali kepada masyarakat dalam bentuk kredit dengan imbalan bunga 3. Penyedia jasa lalu lintas pembayaran 4. Hubungan bank dengan nasabah adalah hubungan debitur-kreditur |
| 5. Resiko usaha | <ol style="list-style-type: none"> 1. Dihadapi bersama antara bank dengan nasabah dengan prinsip keadilan dan kejujuran 2. Tidak mengenal terjadinya selisih negatif | <ol style="list-style-type: none"> 1. Resiko bank tidak terkait langsung dengan debitur, resiko debitur tidak terakit langsung dengan bank 2. Kemungkinan terjadinya selisih negatif antara pendapatan dan beban bunga |
| 6. Sistem pengawasan | Adanya dewan pengawasan syariah untuk memastikan operasional bank tidak menyimpang dari syariah disamping tuntutan moralitas pengelola bank dan nasabah sesuai dengan <i>akhlaqul karimah</i> | Aspek moralitas seringkali terlanggar karena tidak adanya nilai-nilai religious yang mendasari operasionalnya |

| | | |
|--------------------------------|--|---|
| <p>7. Pembagian Keuntungan</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan besarnya rasio/nisbah bagi hasil dibuat pada waktu akad dengan berpedoman pada kemungkinan untung rugi 2. Besarnya rasio bagi hasil berdasarkan pada jumlah keuntungan yang diperoleh 3. Bagi hasil yang bergantung pada keuntungan proyek yang dijalankan. Bila usaha merugi, kerugian akan ditanggung bersama oleh kedua belah pihak. 4. Jumlah pembagian laba meningkat sesuai dengan peningkatan jumlah pendapatan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Penentuan bunga dibuat pada waktu dengan asumsi harus selalu untung 2. Besarnya persentase berdasarkan pada jumlah uang (modal) yang diinginkan 3. Pembayaran bunga tetap seperti yang dijanjikan tanpa pertimbangan apakah proyek yang dijalankan oleh pihak nasabah untung atau rugi 4. Jumlah pembayaran bunga tidak meningkat sekalipun jumlah keuntungan berlipat atau keadaan ekonomi sedang 'booming' 5. Eksistensi bunga diragukan oleh semua agama termasuk Islam |
|--------------------------------|--|---|

G. Penilaian Kinerja

Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi dalam suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan ruang lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.¹⁴

Menurut PBI Nomor 11/33/PBI/2009 pasal 23, penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas suatu organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan dari penilaian ini adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Secara konseptual kinerja dapat dilihat dari dua sisi yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja peserongan anggota organisasi atau karyawan perusahaan, sedangkan kinerja organisasi merupakan total hasil kerja yang dicapai oleh organisasi. Pada dasarnya kinerja individu dan kinerja organisasi saling terkait satu sama lain. Pencapaian tujuan organisasi tentu sangat dipengaruhi oleh sumber daya yang terdapat dalam organisasi, termasuk anggota yang berperan aktif sebagai pelaku yang berperan aktif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut. Pencapaian kinerja organisasi merupakan agregasi atau penjumlahan kinerja seluruh divisi yang berada dalam organisasi, sedangkan pencapaian kinerja divisi merupakan agregasi kinerja dan seluruh individu yang tercakup didalamnya.¹⁵

Selain itu ada dua bentuk kinerja, yaitu kinerja operasional dan kinerja keuangan. Kinerja operasional lebih menekankan kepada kepentingan pihak internal perusahaan seperti kinerja cabang atau divisi yang diukur dengan menggunakan kecepatan dan kedisiplinan. Sedangkan kinerja keuangan

¹⁴Fahmi, Irham, *Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2010), h.10

¹⁵Arini T, *Panduan Praktis Menyusun KPI* (Jakarta: Raih Asa Sukses, cetakan ke , 2015) h. 10-11.

biasanya diukur menggunakan rasio-rasio keuangan dan harga saham perusahaan dalam pasar modal.¹⁶

Dapat ditarik suatu pengertian kinerja yaitu tingkat pelaksanaan tugas (kemampuan kerja) yang bisa mencapai baik sebagian atau semua aktivitas yang ada dalam sebuah organisasi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan sebuah bank. Hasil pengukuran kinerja yang kemudian akan memberikan informasi tentang prestasi dari pelaksanaan strategi bisnis perusahaan. Informasi ini akan dijadikan landasan bagi perbaikan kinerja bisnis baik dalam menata ulang strategi yang ada maupun aktivitas pengendalian sehingga nantinya tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.¹⁷

1. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2000:353) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Menurut pendapat mardiasmo (2002: 122) mengatakan pengukuran kinerja secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
- b. Untuk mengukur *financial* dan *non financial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer *level* menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektivitas yang rasional.

¹⁶Peraturan Bank Indonesia, *Pasal 23 Tentang Penilaian Kinerja*, Nomor 11/33/PBI/2009,h.416.

¹⁷Yuwono, S E. Sukarno, M. Ichsan *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002)h.23

Selain itu, Indra Bastian (2006:275), menyatakan bahwa tujuan pengukuran kinerja berarti berkaitan dengan pengukuran kinerja yang merupakan alat manajemen untuk:

- a. Memastikan pemahaman dari para pelaksana mengenai ukuran yang digunakan untuk pencapaian tujuan kinerja yang ditetapkan.
- b. Memastikan tercapainya skema kinerja yang disepakati pada awal dalam penyusunan tujuan dan strategi perusahaan.
- c. Memonitor dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkan dengan skema kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas kinerja yang dicapai setelah dibandingkan dengan skema indikator kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadikan alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan pelaksanaan kerja instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan yang dilakukan sudah objektif.
- i. Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan di masa depan.
- j. Mengungkapkan permasalahan yang terjadi untuk melakukan perbaikan pada periode selanjutnya.

Manfaat pengukuran kinerja adalah:

- a. Menelusuri kinerja terhadap pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai bank untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.

- d. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga lebih cepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilakunya yang diharapkan.¹⁸

Muhammad Mahsun (2013: 33), mengatakan bahwa manfaat pengukuran kinerja baik internal maupun eksternal organisasi sektor publik yaitu:

- a. Memastikan pemahaman para pelaksana dalam hal ini yaitu karyawan terhadap ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja.
- b. Memastikan tercapainya rencana kinerja berupa strategi perusahaan yang telah disepakati.
- c. Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja kemudian membandingkannya dengan rencana kerja untuk memperbaiki kinerja.
- d. Memberikan penghargaan dan hukuman yang objektif atas prestasi pelaksana yang telah dicapai sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
- e. Menjadi alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.
- f. Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Secara singkat dinyatakan bahwa tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi setiap individu dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar mempermudah tindakan dan hasil yang diinginkan organisasi. Beberapa standar perilaku yang dimaksudkan seperti yang dimaksud dalam kebijakan manajer yang terdapat dalam strategi, program, dan anggaran.

Sistem pengukuran kinerja yang diterapkan mempunyai dampak yang besar terhadap perilaku individu di dalam maupun di luar organisasi. Sistem ini

¹⁸Ibid, h.29.

mampu mempermudah manajemen perusahaan. Yang diharapkan dalam pengukuran kinerja adalah umpan balik kepada manajemen organisasi terhadap pelaksanaan strategi bisnis.¹⁹

2. Persyaratan Sistem Penilaian Kinerja

Dengan munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut menurut Yuwono²⁰:

- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai dengan persepektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang customer-validated.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang ada kemungkinan perbaikan.

Adapun ukuran penilai kinerja yang dapat digunakan untuk menilai kinerja secara kuantitatif adalah:

- a. Ukuran Kinerja Tunggal, adalah ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran penilaian. Dalam hal ini, karyawan dan manajemen cenderung memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria lainnya.
- b. Ukuran Kinerja Beragam, adalah ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Ukuran kinerja beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria kinerja tunggal. Berbagai aspek kinerja manajer dicari ukuran kriterianya sehingga manajer diukur kriteriannya dengan berbagai kriteria.
- c. Ukuran Kinerja Gabungan, adalah dengan adanya kesadaran beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan

¹⁹Mulyadi dan Setiawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen* edisi kedua, (Jakarta: Salemba 4, 2001), h.357.

²⁰Ibid.

dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya.

3. Penilaian Kinerja dengan Sistem Tradisional

Banyak metode yang telah dikembangkan untuk melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan. Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan *cost effectiveness* proses bisnis digunakan untuk melayani *customer*, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya, sehingga banyak kesalahan berpikir di dalam manajemen tradisional. Penilaian dengan pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan menurut (Horne dan Wachowicz, 1997) yaitu:

- a. Rasio Likuiditas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- b. Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
- c. Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
- d. Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
- e. Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan²¹, mengandalkan aspek *financial* saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

²¹Anthony R. N. dan V. Govindarajan. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat. 2005.

- 1) Hal itu mendorong kegiatan jangka pendek yang tidak termasuk kepentingan jangka panjang perusahaan.
- 2) Manajer unit bisnis mungkin tidak melakukan tindakan yang berguna untuk jangka panjang, untuk memperoleh laba jangka pendek.
- 3) Menggunakan *profit* jangka pendek sebagai satu-satunya tujuan dapat mengganggu komunikasi antara manajer unit bisnis dan manajer senior.
- 4) Pengendalian *financial* yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Kelemahan penilaian kinerja tradisional (Kaplan dan Norton 1996) adalah:

- 1) Tidak mampu mengukur harta-harta yang tidak tampak (*Intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- 2) Pengukuran kinerja yang hanya memperhatikan aspek keuangan tidak hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan.

H. Konsep *BalanceScorecard*

Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1996), menyimpulkan bahwa hasil studinya tersebut untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balance Scorecard terdiri dari dua kata, yaitu kartu skor (*Scorecard*) dan berimbang (*Balance*). *Balance Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dengan non keuangan, antara jangka panjang dan pendek, serta melibatkan factor internal dan eksternal. *Balance Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen. Pada

kondisi tersebut menuntut kemampuan perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*, membangun secara berkelanjutan dan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan, mengarahkan dan memusatkan kapabilitas dari komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.²²

Balance Scorecard juga merupakan sistem manajemen yang bisa dipakai sebagai kerangka sentral dalam berbagai proses managerial penting: penentuan tujuan individu dan tim, pemberian kompensasi, alokasi sumber daya, perencanaan, dan penganggaran, pemberian umpan balik strategis, dan pemberdayaan karyawan serta pertumbuhan iklim belajar dalam suatu organisasi.²³

Balance Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balance Scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata. Sebagai suatu sistem pengukuran kinerja yang bersifat multidimensional, komprehensif dan berkesinambungan diantara berbagai aspek kinerja yang diukur, *Balance Scorecard* ternyata mampu memberikan peranan tersendiri yang bersifat fundamental terhadap manajemen strategik perusahaan. Peran fundamental tersebut adalah bahwa *Balance Scorecard* berperan sebagai kerangka acuan di dalam merumuskan strategik perusahaan secara komperhensif dan koheren.

1. Manfaat *BalanceScorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balance Scorecard*, yaitu:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.

²²Ibid, h.139

²³Bambang Sudibyo, *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balance Scorecard: Bentuk, Mekanisme dan Prospek aplikasinya pada BUMN*, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia, Vol. 12, No. 4, 1997.h.5

- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

2. Keunggulan Dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis menurut Mulyadi adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakter yaitu: Komprehensif, Koheren, Seimbang, dan Terukur.²⁴

Tabel2.2

Keunggulan *Balance Scorecard*

| Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional | Sistem manajemen <i>Balanced Scorecard</i> |
|---|--|
| <p>Hanya berfokus pada perspektif keuangan.</p> <p>Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan.</p> <p>Sistem perencanaan menyeluruh yang tidak koheren.</p> <p>Perencanaan jangka panjang yang tidak bersistem.</p> | <p>Komprehensif : Memperluas perspektif sebelumnya yang terbatas hanya pada perspektif keuangan, menjadi tiga perspektif yaitu, <i>customer, proses bisnis internal, serta pertumbuhan pembelajaran.</i></p> <p>Koheren: Membangun hubungan sebab akibat diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.</p> <p>Terukur: Semua sasaran strategis ditentukan ukurannya baik untuk sasaran strategis perspektif keuangan maupun perspektif nonkeuangan.</p> <p>Seimbang: Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.</p> |

²⁴Ibid

Balance Scorecard merupakan perkembangan baru dalam suatu manajemen perusahaan yaitu sebagai sarana pengukuran kinerja yang telah dicapai, dan harus kita sadari bahwa masih banyak permasalahan yang belum dapat dipecahkan dengan *Balance Scorecard*, misalnya:

- a. *Balance Scorecard* belum dapat menetapkan secara tepat sistem kompensasi yang biasanya merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja.
- b. Bentuk organisasi yang cocok untuk perkembangan proses dalam organisasi. Empat perspektif dalam *Balance Scorecard* merupakan indikator yang saling berpengaruh (hubungan sebab akibat), sehingga diperlukan suatu wadah struktur yang dapat memberikan umpan balik kepada semua lini.

3. Pengukuran Penilaian Kinerja dengan *BalancedScorecard*

Empat konsep *Balanced scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Sementara keberagaman ukuran pada *Balance scorecard* mungkin tampak membingungkan, *scorecard* yang dibuat dengan benar mengandung kesatuan tujuan karena semua ukuran diarahkan kepada pencapaian strategi yang terpadu.

1) Perspektif *Financial* atau Keuangan

Balance Scorecard menggunakan perspektif *Financial* karena ukuran *financial* sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *financial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *financial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*, yang diukur misalnya oleh laba operasi, atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis. Tujuan *financial* lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas.

Menurut Munawar²⁵, pada umumnya laporan keuangan itu terdiri dari neraca dan perhitungan laba-rugi serta laporan perubahan ekuitas. Neraca menunjukkan/menggambarkan jumlah asset, kewajiban dan ekuitas dari suatu perusahaan pada tanggal tertentu. Sedangkan perhitungan (laporan) laba-rugi memperlihatkan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan serta beban yang terjadi selama periode tertentu, dan laporan perubahan ekuitas menunjukkan sumber dan penggunaan atau alasan-alasan yang menyebabkan perubahan ekuitas perusahaan. Ada banyak laporan keuangan yang dikeluarkan perusahaan, tetapi yang umum digunakan adalah: Laporan Laba Rugi, Neraca, Laporan Perubahan Laba Ditahan, dan Laporan Arus Kas.

kinerja keuangan dapat dinilai dengan membandingkan rasio keuangan tahun yang dinilai dengan rasio keuangan pada tahun-tahun sebelumnya. Dengan membandingkan rasio keuangan pada beberapa tahun penilaian dapat dilihat bagaimana kemajuan ataupun kemunduran kinerja keuangan sesuai dengan kegunaan masing-masing rasio tersebut.

ROA Adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aktiva yang ada dan setelah biaya-biaya modal (biaya yang digunakan untuk mendanai aktiva).²⁶

Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu:

i. Tahapan pertumbuhan (*Growth*)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan

²⁵Munawar, *Permodelan Visual Dengan UML*, Graha Ilmu: Yogyakarta 2005.

²⁶Dwi Suwiknyo. *Analisis Laporan Keuangan Perbankan Syariah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016), h.149.

distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.

ii. Tahapan Bertahan(*Sustain*)

Tahapan kedua dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika memungkinkan.

iii. Tahap Menuai(*Harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan.

2) Perspektif Pelanggan

Dalam aspek pelanggan balanced scorecard, manajemen harus dapat mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagi ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Aspek ini terdiri dari berbagai ukuran utama keberhasilan perusahaan dengan ukuran utama nya adalah kepuasan pelanggan.²⁷

Perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Dalam perspektif ini perusahaan menggunakan tolak ukur sebagai berikut:

- a. Pangsa pasara (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b. Tingkat perolehan pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.

²⁷Freddy Rangkuti. *SWOT Balanced Scorecard Teknis Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Resiko*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013),h.76

- c. Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
- d. Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok pengukuran di luar kelompok utama terdiri dari atribut produk/jasa, hubungan pelanggan, citra, dan reputasi.

- a. Atribut produk/jasa ini meliputi fungsi, harga, dan mutu produk/jasa. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkannya.
- b. Hubungan pelanggan, hal ini mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan dan bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Citra dan reputasi ini menggambarkan factor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik pada suatu perusahaan. Pembangunan citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas produk seperti yang dijanjikan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam aspek proses bisnis internal, para penanggung jawab mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk:

- a) Memberikan proporsi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen sasaran pasar.
- b) Memenuhi harapan keuntungan financial kepada para pemegang saham.

Aspek proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*. Perbedaan *pertama* adalah bahwa pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Sedangkan pendekatan *balanced scorecard* mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial. Tujuan proses bisnis internal *balanced scorecard* adalah menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan tersebut, walaupun beberapa diantaranya mungkin merupakan proses yang saat ini sama sekali belum dilaksanakan. Perbedaan *kedua* adalah bahwa pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi kedalam aspek proses bisnis internal, sedangkan sistem pengukuran kinerja tradisional berfokus pada proses penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan.²⁸

Aspek proses bisnis internal *balanced scorecard* terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Oleh karena itu, kemampuan mengelola dengan sukses proses jangka panjang pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten, dan responsif.²⁹

Dalam perspektif ini, agar dapat menentukan tolak ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan. Kaplan & Norton (2000: 169), pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal menjadi tiga bagian:

- a) Inovasi (*Innovation*), proses inovasi dibagi menjadi dua bagian yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar tersebut.

²⁸*Ibid.*, h. 76-77

²⁹*Ibid.*

- b) Operasi (*Operations*), tahapan ini merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka.
- c) Pelayanan Purna Jual (*Postsale Service*), tahapan ini perusahaan berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk-produk dalam berbagai layanan purna transaksi jual-beli, seperti garansi, aktivitas perbaikan dan proses pembayaran.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Di dalam perspektif ini mengukur hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Terdapat tiga dimensi yang harus diperhatikan di dalam perspektif ini yaitu:

- a) Kemampuan Karyawan, yaitu pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.
- b) Kemampuan Sistem Informasi, yaitu pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur presentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.
- c) Motivasi, Pemberian Wewenang, dan Pembatasan Wewenang Karyawan
Pengukuran dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:
 - 1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan di implementasikan
 - 2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
 - 3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Balanced Scorecard menekankan pada upaya perusahaan investasi untuk kepentingan di masa mendatang, meliputi investasi manusia, sistem dan prosedur. Manusia atau karyawan perusahaan perlu diberikan pelatihan secara rutin untuk menambah keahlian atau kemampuan dalam rangka memenuhi perubahan tuntutan pelanggan dan lingkungan. Sistem perlu diperbaiki dengan

memanfaatkan teknologi informasi. Pada perspektif ini mengukur betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan. Hal ini terjadi karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil tujuan perusahaan.

4. Pengukuran Kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* dalam integrasi syariah

Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem manajemen kontemporer yang dapat diterapkan di seluruh bentuk organisasi, baik organisasi yang berorientasi profit maupun organisasi nirlaba. *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja yang mempertimbangkan faktor keuangan maupun non keuangan dapat dimodifikasi menyesuaikan dimana BSC akan diterapkan. Faktor-faktor non keuangan itu meliputi persepektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam perspektif Islam, penilaian kinerja antara lain dijelaskan dalam surat Al Jumua ayat 10 dan surat Al Muluk ayat 15 yang artinya sebagai berikut:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ
وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

“Apabila telah ditunaikan shalat, Maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung”. (QS. Al- Jumua: 10)

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ
وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥﴾

“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya dan hanya kepada-Nya lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.”(QS. Al Mulk: 15)

Hasil penelitian Mustamin (2013) yang dikembangkan dari penelitian Amiludin (2011) yang menemukan empat elemen penilaian kinerja yang sesuai dengan perspektif Islam yaitu:

Pertama, *Kinerja Material* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini adalah keuntungan atau laba yang cukup untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga yang diperoleh dengan cara jujur, tidak merugikan orang lain dan digunakan untuk investasi demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Kedua, *Kinerja Mental* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu dalam melakukan sebuah pekerjaan hendaknya dilakukan dengan tekun dan perasaan bahagia, menikmati hasil yang diperoleh, dan menumbuhkan kepercayaan diantaras sesama.

Ketiga, *Kinerja Spritual* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu lebih mendekatkan diri kepada Allah SWT. Menganggap bekerja sebagai sarana ibadah kepada Allah SWT. Selalu merasa bersyukur dengan hasil yang diperoleh dan tetap taat dan konsisten dengan aturan serta hukum-hukum Allah.

Keempat, *Kinerja Persaudaraan* yang menjadi indikator penilaian dalam elemen ini yaitu terciptanya hubungan sosial yang harmonis baik dalam lingkungan perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitar dengan memberikan pekerjaan kepada orang-orang miskin, berbagi dengan masyarakat sekitar, memenuhi kebutuhan masyarakat dengan produk dan jasa yang halal dan memiliki kualitas tinggi dengan harga terjangkau.

Tabel 2.3
Tabel Perbedaan Konsep BSC Konvensional Dengan BSC Syariah

| Perspektif | BSC Konvensional | BSC dalam Integrasi Syariah |
|------------------------------|---|--|
| Keuangan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan 2. Penghematan biaya 3. Pemanfaatan aktiva 4. Laba operasi, pertumbuhan penjualan ROCE, EVA, ROA, ROI | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan SHU 2. Peningkatan pembiayaan 3. Minimalisasi biaya operasional 4. Bebas riba, gharar, maysir |
| Pelanggan | <ol style="list-style-type: none"> 1) Kelompok inti: <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar 2. Retensi pelanggan 3. Akuisisi pelanggan 4. Kepuasan pelanggan 5. Profitabilitas pelanggan 2) Kelompok kedua: <ol style="list-style-type: none"> 1. Atribut produk atau jasa 2. Hubungan dengan pelanggan 3. Citra dan reputasi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan pelanggan 2. Peningkatan jumlah 3. Pemahaman anggota tentang prinsip syariah |
| Proses bisnis internal | <ol style="list-style-type: none"> 1. Proses Inovasi 2. Proses operasi 3. Layanan purna jual | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan mutu pelayanan 2. Proses inovasi 3. Pengerjaan produk sesuai dengan standar syariah (terkait proses operasional) |
| Pertumbuhan dan Perkembangan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan karyawan 2. Kapabilitas TI 3. Motivasi, pemberdayaan, keselarasan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi karyawan tentang prinsip syariah 2. Kepuasan karyawan 3. Keberadaan TI 4. Peningkatan jumlah karyawan |

Sumber: Data diolah

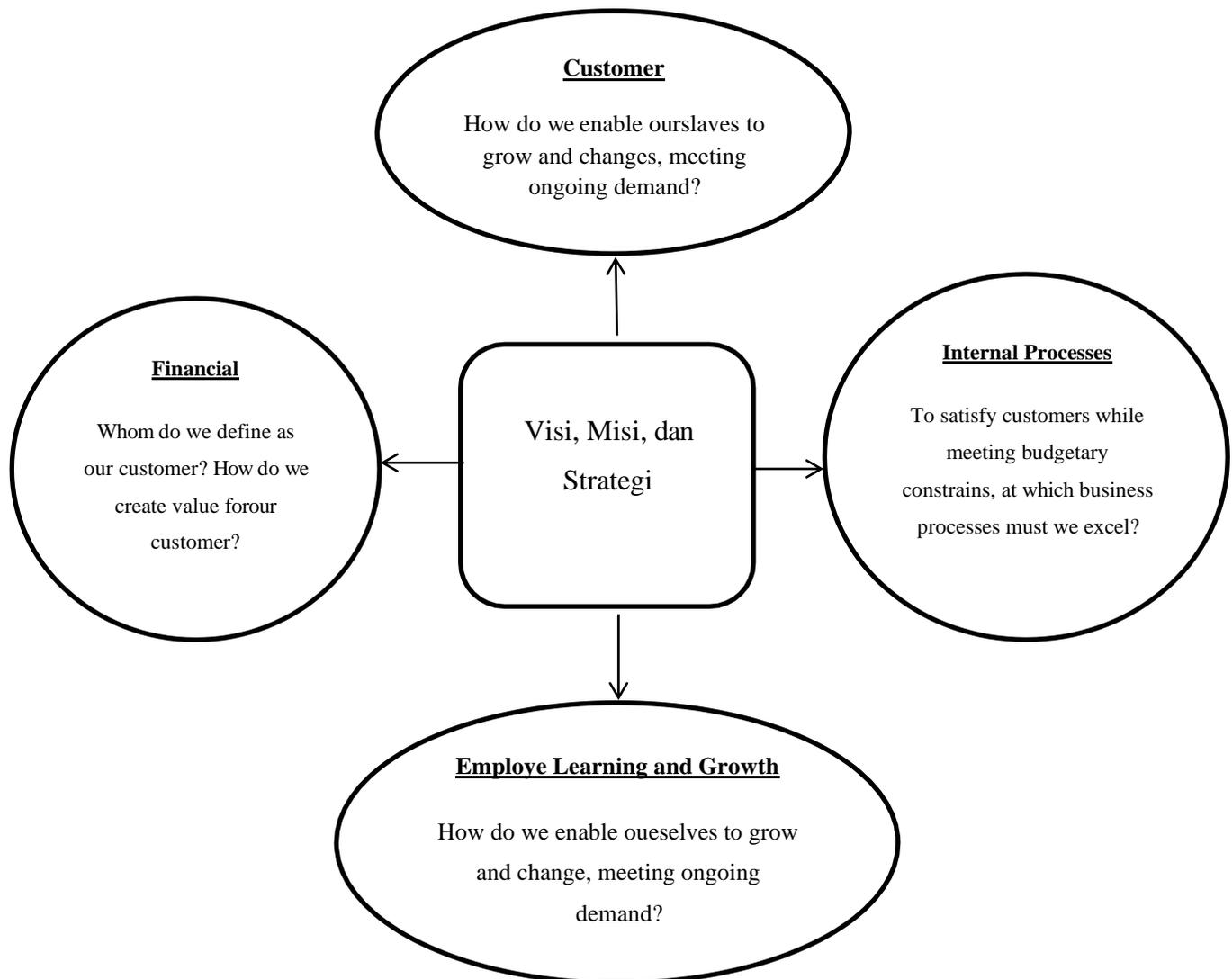
5. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Visi merupakan gambaran menantang dan imajinatif tentang peran, tujuan dasar, karakteristik, dan filosofi organisasi di masa datang yang akan menajamkan tugas-tugas strategi perusahaan.

Kaplan dan Norton berpendapat bahwa, *balanced scorecard* menrjemahkan misi dan strategi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain itu, menurut Kaplan dan Norton, *balanced scorecard* dapat digunakan untuk membantu manajemen mengartikulasikan strategi perusahaan, yaitu dengan memberikan kerangka kerja dalam:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses penerjemahan visi, misi, dan strategi perusahaan ke dalam keempat persepektif *balanced scorecard* dapat dilihat pada kerangka kerja *balanced scorecard* seperti yang terdapat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.2

Sumber: Kaplan dan Norton (1996) dalam Sony Yuwono et.al. Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi, 2002:5.

Selanjutnya Kaplan dan Norton juga mengemukakan tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* organisasi terhubung dengan strategi, yaitu: *cause and effect relationship*, *performance drivers*, dan *linkage to financial*.

a. *Cause and Effect Relationship* (hubungan sebab-akibat)

Sebuah strategi adalah sekumpulan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan di antara berbagai tujuan di dalam berbagai perspektif secara eksplisit sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Sistem pengukuran harus mengidentifikasi dan membuat keplisiran hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dengan faktor pendorong kinerjanya.

b. *Performance Drivers* (Pemicu/Pendorong Kinerja)

Balaced scorecard menggunakan ukuran generic tertentu. Ukuran ini cenderung menjadi ukuran utama hasil, yang mencerminkan tujuan bersama berbagai strategi, dan struktur yang serupa di semua industri dan perusahaan. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran ukuran hasil dan faktor pendorong kinerja. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut dicapai. Ukuran ini tidak akan memberikan indikasi dini tentang apakah strategi perusahaan sudah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebuah *balanced scorecard* yang baik seharusnya memiliki bauran yang tepat dari hasil (*lagging indicator*) dan faktor pendorong kinerja (*leading indicator*) yang telah disesuaikan dengan strategi unit bisnis.

c. *Linkage to Financial* (Keterkaitan dengan Finansial)

Sebuah *balance scorecard* harus tetap menitik beratkan kepada hasil, terutama yang bersifat finansial atau nilai tambah ekonomis. Banyak manajer gagal mengatikan program seperti manajemen mutu total, penurunan waktu siklus, rekayasa ulang, dan pemberdayaan perkerja, dengan hasil yang secara langsung mempengaruhi para pelanggan dan yang menghasilkan kinerja finansial yang handal pada masa yang akan datang. Yang paling penting adalah hubungan sebab-akibat semua ukuran dalam sebuah *balance scorecard* harus traktit dengan setiap tujuan finansial perusahaan.

6. Tehnik Penilaian Konsep *Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* merupakan metode yang digunakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif nonkeuangan.

Langkah-langkah penilaian *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton 1996) adalah:

- a. Menterjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa dating. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategis dengan ukuran pencapaiannya.
- b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard*. Dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Hal ini bertujuan untuk mencapai kinerja karyawan yang baik.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintergrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis, proses ini akan memberikan strategis *learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat system perusahaan, maka perusahaan melakukan *monitoring* terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

7. Dasar Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja PT. Bank SUMUTS Unit Usaha Syariah

Dasar penerapan teori *Balanced Scorecard* yang digunakan oleh peneliti adalah teori yang dikemukakan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton yaitu Pada tahun 1992 Robert S.Kaplan dan David P.Norton memperkenalkan BSC melalui buku pertamanya tentang teori ini dengan judul *The Balanced Scorecard-Translating Strategy Into Action* pada tahun 1996. Dalam bukunya dikatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* bisa digunakan untuk menerjemahkan strategi organisasi yang sudah ada untuk disusun menjadi program-program kerja dengan memetakan menjadi alur sebab akibat yang bisa lebih mudah untuk dipahami dan untuk memberikan kesempatan kepada organisasi untuk menyeimbangkan pengukuran keuangan mereka dengan pengukuran non keuangan, selain itu, BSC dimaksudkan untuk memberikan kepada eksekutif kerangka kerja komprehensif yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan menjadi seperangkat kinerja yang saling berhubungan. Konsep *balancedScorecard* merupakan sesuatu yang terbilang sederhana yang mana dalam upaya pengelolaan kinerja akan diperlukan suatu indikator pengukuran yang seimbang sehingga organisasi ataupun instansi dapat berjalan secara optimal.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi perusahaan dalam suatu tindakan. BSC merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategis yang diturunkan dari visi dan misi yang diwujudkan secara nyata dalam suatu bisnis. BSC merupakan suatu sistem pengukuran manajemen secara berimbang dari semua aspek akan dinilai yang tujuannya menciptakan *value* pada perusahaan. Prinsip dasar dalam konsep BSC yaitu penilaian secara berimbang, sejalan dengan prinsip dasar manajemen dalam Islam yaitu adanya keadilan dalam setiap aspek manajemen. Namun perlu digaris bawahi bahwa manajemen dalam Islam berlandaskan nilai-nilai spiritual dan kepedulian sosial sesama manusia. Dengan tujuan akhir tidak hanya mencapai kebahagiaan dunia, namun kebahagiaan akhirat. Sedangkan

teori BSC sendiri bertujuan menciptakan nilai tambah perusahaan dimata para *stakeholder* ataupun *shareholder*, dilihat dari empat aspek penilaian, dimensi dunia yang lebih diutamakan, namun tidak ada nilai-nilai spiritual didalamnya.³⁰

8. Karakteristik Implementasi *BalancedScorecard*

Tanpa dukungan yang kuat dari manajemen puncak, sangat sulit untuk melaksanakan implementasi sebuah konsep seperti *balanced scorecard*. Salah satu tujuan utama *balanced scorecard* adalah untuk menciptakan partisipasi dan komunikasi mengenai visi dan tujuan strategis suatu perusahaan. Oleh karena itu, semua lini dan jenjang yang ada dalam perusahaan hendaknya berpartisipasi dalam proses aktual pengembangan *balanced scorecard* yang prosesnya dapat diawali dari visi komprehensif perusahaan.

Sony Yuwono menyatakan bahwa:

Karakteristik *balanced scorecard* yang baik terdiri dari beberapa karakteristik, yaitu prioritas, komposisi *project group*, cakupan *project*, mendasarkan *scorecard* pada strategi perusahaan, tolok ukur yang jelas dan konsisten, keseimbangan dan hubungan sebab-akibat, menyusun sasaran, hubungan dengan sistem pengendalian yang ada, meyakinkan kemungkinan dikerjakannya tolok ukur dan pengukuran, pelatihan dan informasi, pengembangan suatu organisasi pembelajaran, dan menindak lanjuti konsep.

Berikut ini uraian dari karakteristik implementasi *balanced scorecard* yang baik:

- a. Prioritas, manfaat *balanced scorecard* mungkin diragukan oleh sebagian karyawan padahal konsep ini sebenarnya dapat memberi pengaruh baik dan menguntungkan yang sifatnya berkelanjutan. Pengaturan waktu yang sesuai sangat dibutuhkan. Penting pula bahwa manajemen puncak harus mampu menjelaskan tujuan proyek *balanced scorecard* dan hubungannya dengan proyek-proyek perusahaan sebelumnya.

³⁰Alamsyah, Halim. *Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015*.

- b. Komposisi *Project Group*, konsep *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menyediakan Suatu gambaran selengkap mungkin tentang perusahaan. Oleh karena itu, berbagai bagian dalam organisasi harus dipresentasikan dalam *projectgroup* dan menyumbangkan pandangan mereka selama proses penyusunan *balanced scorecard*. Project group terdiri dari 4-15 orang. Angka optimal kesuksesan tidak mungkin digeneralisasikan. Meskipun penting, project group jangan sampai tumbuh terlalu besar sehingga mengganggu efisiensi dan kebebasan bertindak, namun grup ini juga tidak boleh terlalu kecil sehingga bagian organisasi tertentu tidak memiliki suara dalam proses.
- c. Cakupan *Project*, Jika suatu project *balanced scorecard* terlalu luas dalam mencakup dan melibatkan banyak orang, maka akan terjadi sarat kerja (*over loaded*) dan melemahkan sumber daya perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu proyek percontohan (*pilot project*) pada cabang atau departemen. Manfaat dari *pilot project* adalah mampu mendorong meningkatkan kepercayaan dari para karyawan. Beberapa perusahaan percaya pada implementasi konsep *balanced scorecard* secara besar- besaran saat melakukannya untuk pertama kali, dengan alasan bahwa konsep *balanced scorecard* dapat membangkitkan isu-isu yang lebih luas.
- d. Mendasarkan *Scorecard* pada Strategi Perusahaan, Hal yang sangat penting adalah *balanced scorecard* harus didasarkan pada visi komprehensif dan tujuan-tujuan strategis menyeluruh dari perusahaan.
- e. Berbagai Tolak Ukur yang didefinisikan Secara Jelas dan Konsisten, ukuran-ukuran yang digunakan dalam *balanced scorecard* harus didefinisikan secara jelas dan dengan cara yang sama disosialisasikan ke seluruh lini atau bagian organisasi.

- f. Keseimbangan dan Hubungan Sebab-Akibat antar berbagai tolak ukur, *Balanced Scorecard* dimaksudkan tidak hanya untuk memperlengkap perusahaan dengan suatu pandangan yang lebih luas tentang bisnisnya, tetapi juga mengharuskannya untuk menentukan bagaimana berbagai ukuran yang berbeda tersebut dapat saling mempengaruhi.
- g. Menyusun Sasaran, Sasaran-sasaran harus disusun pada setiap tolok ukur. Jika *balanced scorecard* ditujukan untuk meningkatkan kredibilitas, maka yang harus diperhatikan adalah, pertama, sasaran harus konsisten dengan visi komprehensif dan strategi menyeluruh. Kedua, sasaran harus realistis dan dapat dicapai. Ketiga, sasaran harus cukup ambisius untuk memacu organisasi berkembang.
- h. Hubungan dengan Sistem-Sistem Pengendalian yang Ada, *Balanced scorecard* merupakan suatu metode untuk mengendalikan strategi suatu bisnis atau operasi lainnya. Biasanya, metode ini harus dipadukan dengan sistem-sistem pengendalian yang ada, khususnya pengendalian manajemen. Sistem anggaran, pelaporan, dan insentif harus disesuaikan dengan *balanced scorecard* dan pada saatnya dikoordinasikan, bahkan mungkin diintegrasikan, dengan berbagai ukuran yang digunakan di dalamnya.
- i. Meyakinkan Kemungkinan Dikerjakannya Tolak Ukur dan Pengukuran, *Balancedscorecard* akan menjadi efektif apabila secara kontinu diperlengkapi dengan info yang relevan sehingga menjadi bagian alami dari proses pembelajaran dan diskusi strategis perusahaan. Proses perumusan *balancedscorecard* sering berakibat pada sejumlah ukuran yang tidak eksis dalam sistem yang dimiliki perusahaan saat ini. Disini, *projectgroup* harus yakin bahwa data yang diperlukan akan tersedia. Sebaliknya jika perusahaan hanya memiliki *balanced scorecard* dengan

sejumlah ukuran yang tidak bisa dilaksanakan, maka pembelajaran yang terorganisir dan strategi yang teruji akan sulit dicapai.

- j. Pelatihan dan Informasi, informasi tentang konsep *balanced scorecard* harus selalu tersedia dan mudah dimengerti. Pelatihan dan informasi dapat disediakan dengan bantuan manual, internet atau seminar.
- k. Pengembangan Suatu Organisasi Pembelajaran, Dalam proses *balanced scorecard*, strategi dirinci kedalam berbagai ukuran dan sasaran spesifik. Proses ini mengembangkan partisipasi, kesadaran, dan desentralisasi, pembuatan keputusan, serta tanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang telah dirumuskan.
- l. Menindak lanjuti Konsep, Suatu perusahaan harus meninjau strateginya secara berkala dan konsisten agar tetap kompetitif. *Balanced scorecard* tidak boleh dipandang sebagai produk statis tetapi sebagai suatu model hidup dari suatu perusahaan.

Implementasi *balance scorecard* juga dapat mengalami kegagalan. Adapun faktor-faktor yang menyebabkan kegagalan penerapan *balance scorecard* adalah:

- 1) Memandang bahwa *balancedscorecard* merupakan suatu pendekatan yang berdiri sendiri, yang berbeda dengan pendekatan lain.
- 2) Kekeliruan dalam menentukan variabel dan tolok ukur *balanced scorecard* yang tidak sejalan dengan ekspektasi *stakeholder*, terutama *non-owners stakeholders* (selain pemegang saham, seperti karyawan, pelanggan, pemasok, masyarakat, dan bahkan juga generasi mendatang).
- 3) *Improvements goals* (tujuan-tujuan pengembangan manajerial dan bisnis) dalam perusahaan tidak didasarkan pada kebutuhan *stakeholders*.

- 4) Tidak ada sistem yang dapat diandalkan yang dapat merinci sasaran-sasaran pada tingkat manajemen puncak hingga level di bawahnya secara efektif, yang pada dasarnya merupakan alat aktualisasi strategi dan pengembangan bisnis.
- 5) Karyawan kurang mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan dan hal ini tentunya sangat berpengaruh terhadap efektivitas *balanced scorecard* karena *balanced scorecard* sesungguhnya membutuhkan peran serta seluruh individu dan seluruh lini organisasi.

Implementasi *balanced scorecard* dapat diketahui apakah telah memiliki karakteristik yang baik atau malah mengalami kegagalan dengan melakukan evaluasi yang dapat dilakukan dengan melakukan survei, yang mencakup evaluasi terhadap berbagai tolak ukur dan sistem pengukuran yang digunakan perusahaan. Dari evaluasi ini akan terlihat karakteristik suatu sistem pengukuran yang efektif dan seberapa jauh organisasi atau perusahaan terlibat dalam standar dan praktik *balanced scorecard* yang ada (Sony Yuwono, et al 2004:95). Evaluasi dapat dilakukan dengan menggunakan interpretasi nilai dari hasil survei yang dilakukan. Berikut ini merupakan interpretasi nilai yang dapat digunakan untuk mengevaluasi implementasi *balancedscorecard* yang dapat dilihat pada tabel.

Tabel 2.4

Interprestasi Nilai atas Kemampuan Perusahaan dalam Implementasi *Balanced Scorecard*

| SKOR (%) | INTERPRETASI NILAI |
|----------|---|
| 85 – 100 | Perusahaan telah memiliki pendekatan yang sangat baik dalam mengukur kinerja organisasi. Perusahaan memiliki suatu database yang ringkas yang terhubung dengan scorecard kunci dan juga memiliki satu set tolok ukur berimbang yang baik. Perusahaan juga terbukti dapat menggunakan data yang dikumpulkan untuk membuat keputusan dalam meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi yang demikian dapat menjadi benchmark dalam suatu pengukuran. |

| | |
|-------------|--|
| 70 – 84 | Perusahaan telah memiliki pendekatan yang sistemik dalam pengukuran dan dapat mencapai suatu keseimbangan yang baik, namun perusahaan memiliki kelemahan dalam mengukur kepuasan pelanggan dan pegawai. |
| 55 – 69 | Perusahaan berada pada level menengah dan mengindikasikan suatu awal yang baik untuk mulai melakukan pembenahan terhadap pendekatan pengukuran yang ada. |
| 54 ke bawah | Perusahaan masih jauh tertinggal dalam menerapkan <i>balanced scorecard</i> . Perusahaan tidak memiliki tolok ukur strategis jangka panjang sehingga perusahaan harus mengaplikasikan beberapa konsep dalam <i>balanced scorecard</i> untuk meningkatkan sistem pengukuran kinerja organisasi. |

Sumber: Adaptasi dari Sonny Yuwono, et.al, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard (2004:101-102)*.

B. Penelitian Terdahulu

| Peneliti | Judul | Perbedaan | Persamaan | Alat Analisis | Hasil |
|------------------------|--|---|---|--|--|
| Arwinda (2015) | Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan pada PT Jamsostek cabang belawan | Objek yang Diteliti kinerja Pada PT Jamsostek Cabang Belawan | Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> | Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas | kinerja masih perlu diperbaiki lagi agar perusahaan mampu mencapai kinerja yang baik |
| Stephanie et al (2014) | Managing Environmental and Economic Performance: A Review of Theory and Practice on Performance Measurement | Objek yang Diteliti Mengelola baik kinerja ekonomi dan Lingkungan | Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> | Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas | Diperlukan meningkatkan pemahaman tentang peran berkelanjutan <i>balanced scorecard</i> sebagai alat penting dalam |

| | | | | | |
|----------------------------|---|-----------------------------|--|--|--|
| | | | | | pengelolaan ekonomi dan lingkungan kinerja dalam organisasi |
| Marlys dan Salterio (2000) | WCS Incorporated | Aplikasi Balanced Scorecard | Meneliti dengan Aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran | Penerapan target kinerja untuk tetapkan skor yang diperoleh tiap aspek ukuran: memakai skala 100 | Aplikasi <i>Balanced Scorecard</i> semakin banyak yang mengisi riset perubahan dalam manajemen |
| Sapardian To (1992) | Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus pada PT Trusco Insan Mandiri Samarinda) | Aplikasi Balanced Scorecard | Meneliti dengan Aspek keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran | Meneliti dengan Metode <i>Balance Scorecard</i> | Bahwa perusahaan tradisional tidak mampu menerapkan <i>Balanced scorecard</i> tanpa keterlibatan para manajer senior yang memiliki gambar paling lengkap mengenai misi dan tujuan perusahaan |

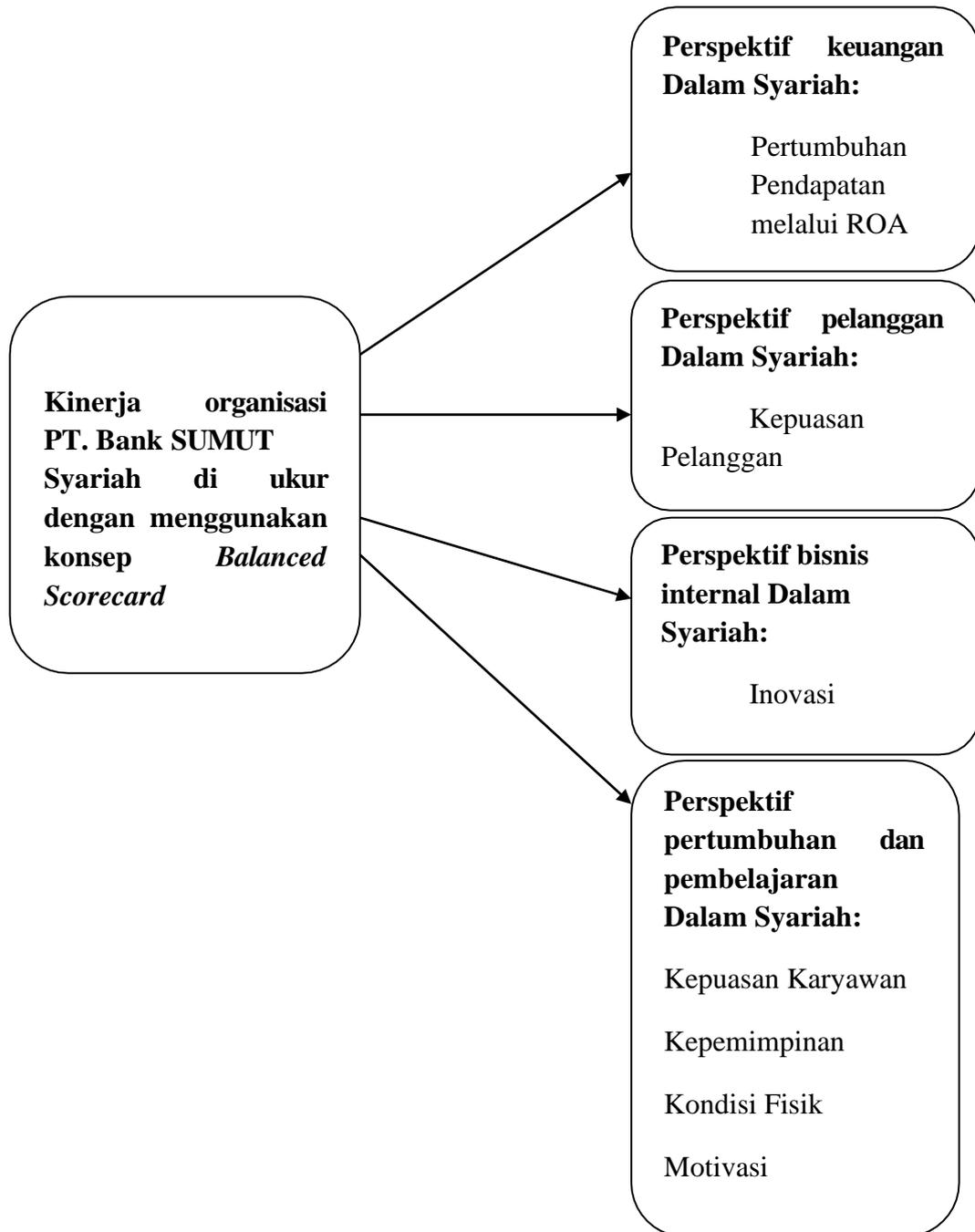
| Peneliti | Judul | Perbedaan | Persamaan | Alat Analisis | Hasil |
|-----------------------------------|---|--|--|--|--|
| Rajampidan Verani Carolina (2011) | Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten) | Objek yang diteliti PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten | Meneliti dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> | Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas | Efektifitas dalam penerapan <i>Balanced Scorecard</i> pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten yang di manfaatkan secara maksimal memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan |
| Khawla H. Kalaf (2012) | Designing a <i>Balanced Scorecard</i> to Measure a Bank's Performance: A Case Study | Objek yang diteliti performa Bank di Iraq | Meneliti dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> | Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas | Diperlukan evaluasi yang lebih signifikan dalam penerapan <i>Balance Scorecard</i> untuk memaksimalkan performa |
| Ghassan F. Al-Matarnah (2011) | Performance Evaluation and Adoption of <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) in Jordanian Industrial Companies | Objek yang diteliti Industri di Yordania | Meneliti dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> | Metode Deskriptif dan Uji Validitas dan Realibilitas | Harus ada peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk memaksimalkan performa |

C. Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis digunakan sebagai dasar atau landasan dalam pengembangan berbagai konsep dan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan terhadap hal-hal yang menjadi objek permasalahan dan disusun berdasarkan tinjauan pustaka dan hasil penelitian yang relevan. Pengukuran kinerja menjadi hal yang sangat penting bagi penilaian keberhasilan pencapaian tujuan suatu organisasi baik swasta maupun publik. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang saat ini telah mulai diterapkan organisasi-organisasi di beberapa Negara adalah sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, suatu konsep pengukuran kinerja yang memiliki kinerja organisasi melalui empat perspektif.

Dalam penelitian ini dilakukan wawancara dengan pihak internal Bank Sumut Syariah untuk meninjau visi, misi, tujuan dan strategi, serta mengetahui kondisi perkembangan perusahaan. Setelah itu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja pada Bank Sumut Syariah dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Visi, misi, tujuan dan strategi yang telah ditetapkan perusahaan dijabarkan ke dalam sasaran-sasaran strategis berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran strategis setiap perspektif harus menunjukkan hubungan sebab akibat dengan perspektif lain.

Berdasarkan landasan teoritis dan penelitian terdahulu yang sudah diuraikan penulis, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.3

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Menurut Sugiyono (2012) metode kualitatif digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah. Perhitungan kusioner yang terkait dengan komponen pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan perkembangan dan pertumbuhan, diolah menggunakan perhitungan yang dikuatitatifkan melalui uji reliabel, uji validitas, dan skala likert.

Pendekatan penelitian menggunakan deskriptif. Menurut Arikunto (2010) penelitian deskriptif yang dimaksudkan untuk menyelidiki keadaan, kondisi atau hal lain-lain yang sudah disebutkan, yang hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Pendekatan deskriptif ini dengan menggunakan metode studi kasus. Tujuan studi kasus adalah memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank SUMUT Syariah Kantor Cabang Medan yang beralamat di Jl Imam Bonjol No. 18, Medan, Sumatra Utara.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kuantitatif dan kualitatif deskriptif non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Penelitian ini akan memaparkan analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* studi pada PT Bank Sumut Syariah. Penelitian yang didukung pengumpulan data melalui wawancara dan studi literatur.

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh dari sumber pertama, baik dari individu ataupun perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner.³¹ Dalam pengumpulan data primer dari penelitian ini diperoleh dari hasil kuesioner mengenai kepuasan nasabah didapat dari nasabah Bank SUMUT Syariah KCP Medan, dan data kepuasan karyawan dari karyawan Bank SUMUT Syariah KCP Medan.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden (nasabah dan karyawan) untuk dijawabnya.
- 2) Wawancara, yaitu pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan maka dalam suatu topik tertentu.³²
- 3) Dokumentasi, yaitu catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, biografi. Dokumen yang berbentuk gambar misalnya foto, gambar hidup, sketsa, dan lain-lain. Sedangkan dokumen berbentuk karya misalnya berupa patung, film, dan lain-lain. Studi dokumen merupakan pelengkap dari metode wawancara dalam penelitian.³³ Dan untuk dapat mengetahui profil perusahaan, gambaran umum perusahaan dan mendapatkan laporan keuangan dari Bank SUMUT Syariah KCP Medan tahun 2014- 2018 yang dapat di *download* dari *websitewww.banksumut.com*
- 4) Studi pustaka, yaitu metode pengumpulan data dengan cara mempelajari literature-literature yang relevan guna memperoleh gambaran teoritis mengenai konsep penilaian kinerja *balancedscorecard*.

³¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung : Alfabeta, 2014), h. 388.

³²*Ibid*, h.410.

³³*Ibid*, h.422.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau yang digunakan oleh yang bukan pengolahnya. Berupa bukti, catatan, sumber pustaka, jurnal, artikel ilmiah, data maupun laporan perusahaan atau laporan historis yang tersusun dalam arsip yang dipublikasikan.³⁴ Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa:

- 1) Laporan neraca Bank SUMUT Syariah KCP Medan periode 2014-2018.
- 2) Laporan laba rugi Bank SUMUT Syariah KCP Medan periode 2014-2018.
- 3) Buku-buku tentang Bank Syariah, *Balanced Scorecard* dan literatur lainnya yang berkaitan dengan penelitian.
- 4) Data karyawan tahun 2014-2018.
- 5) Data-data yang berhubungan dengan perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan selama periode 2014-2018.

D. 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 kemudian dipelajari untuk ditarik kesimpulannya.³⁵

2. Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.³⁶ Sampel dari penelitian ini berasal dari sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari jumlah nasabah dan karyawan Bank SUMUT Syariah KCP Medan. Sedangkan data sekunder

³⁴Soeratno dan Lincoln Arsyad, *Metode Penelitian untuk Ekonomi dan Bisnis* (Yogyakarta: Upp, Ykpn, 2014), h. 76.

³⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2009), h. 115

³⁶Sugiyono, *Ibid*, h. 116.

diperoleh dari laporan keuangan tahunan Bank SUMUT periode 2013-2017.

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini adalah teknik pemilihan sampel *non-probabilty*, yaitu menggunakan metode *insidental/conviencesampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yang bersifat tidak terbatas pada setiap elemen populasi yang secara kebetulan untuk dipilih sebagai sampel. Yaitu siapa saja yang kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang yang kebetulan ditemui cocok sebagai sumber data dengan kriteria utamanya adalah orang tersebut merupakan nasabah dan karyawan Bank SUMUT Syariah KCP Medan.³⁷ Penentuan jumlah sampel dari populasi ini dihitung dengan menggunakan rumus slovin sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Ukuran sampel

N = UkuranPopulasi

e = Nilai Kritis (Batas Ketelitian) yang diinginkan atau persentase (%)toleran ketidak telitian karena kesalahan pengambilan contoh populasi. Nilai *e* yang digunakan sebesar 10%/ $e=0,1^2$ (nilai kritis untuk penelitian deskriptif).³⁸

³⁷*Ibid*, h. 116-117.

³⁸Sugiyono, *Metode Administrasi* (Bandung: CV Alfabeta, 2002), h. 80.

E. Defenisi Operasional

Dalam penggunaan konsep *balanced scorecard* ada beberapa rancangan pengukurang kinerja dengan yang menjadi acuan dalam mencari hasil dari suatu penelitian. Hal ini dapat di lihat pada tabel di bawah :

Tabel 3.1
Rancangan Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard*

| PERSPEKTIF | STRATEGI OBJEKTIF | TOLAK UKUR INDIKATOR | SUMBER DATA |
|------------------------|---|--|---|
| Finansial | Rasio Solvabilitas | Rasio jumlah aktiva/kekayaan terhadap hutang | Laporan Keuangan Perusahaan |
| | Rasio Likuiditas | <i>Current Ratio</i> | |
| | Rasio Rentabilitas | Rentabilitas Aset | |
| | | Rentabilitas Ekuitas | |
| Pelanggan | Kualitas Layanan | Ketanggapan pelayanan | Kuisisioner yang diberikan kepada pelanggan |
| | | Kecepatan pelayanan | |
| | | Kepuasan menyeluruh dengan pelayanan | |
| | Penguasaan Pasar | Pertumbuhan jumlah pelanggan | Data pada baigan yang berhubungan dengan pelangggan |
| | Dukungan Pelanggan | Dukungan pelanggan terhadap perusahaan | Kuisisioner yang diberikan kepada pelanggan |
| Proses Bisnis Internal | Karyawan yang Berdisiplin dan Bertanggung Jawab | Kewenangan, tanggung jawab, dan kebebasan karyawan | Kuisisioner yang diberikan kepada karyawan |
| | Lingkungan Kerja Dan Organisasi | Lingkungan kerja | Kuisisioner yang diberikan kepada |

| | | | |
|--|------------------------------|--|--|
| | | Kerjasama dan koordinasi | karyawan |
| Perspektif Pembelajaran dan Petumbuhan | Kapabilitas Kerja | Kemampuan kerja karyawan | Kuisisioner kepada karyawan |
| | | Jumlah pelatihan dan pengembangan karyawan | Data perusahaan |
| | Motivasi Kerja Karyawan | Motif | Kuisisioner yang diberikan kepada karyawan |
| | Fasilitas Pendukung | Tingkat ketersediaan fasilitas sebagai pendukung kerja | Kuisisioner yang diberikan kepada karyawan |
| | Produktivitas Kerja Karyawan | Produktivitas kerja karyawan | Data perusahaan |

Pengukuran variabel penelitian ini menggunakan empat perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard*, yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuran Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur. Penggunaan aspek keuangan dilakukan agar dapat memberikan kinerja suatu organisasi dalam kemampuan mengelola keuangan dan menciptakan keuntungan. Kebaikan pengukuran dalam aspek keuangan adalah perusahaan akan mengetahui kinerja pada waktu lampau. Keburukannya adalah tidak dapat memberikan bagaimana kinerja kinerja dimasa mendatang. Hal ini dapat terlepas dari sifat laporan keuangan berdimensi waktu lampau. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan menghitung nilai ROI, *cash ratio* dan *Debt to total assets ratio*(DAR).

2. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja merupakan aspek pelanggan menunjukkan gambaran kepuasan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan lama serta keuntungan yang diperoleh dari pelanggan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai kepuasan pelanggan akan pelayanan di PT Bank Sumut Syariah. Keuntungan pengukuran ini, organisasi bisnis dapat mengetahui tingkat kepuasan *stakeholders* bisnis ini atau pihak konsumen untuk menjadi pertimbangan perbaikan kinerja dimasa mendatang. Kekurangannya tentu terletak pada subyektifitas pelanggan atau responden yang diteliti. Pengukuran yang dilakukan dalam penelitian inia adala akuisisi pelanggan, dan retensi pelanggan.

3. Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja merupakan aspek proses bisnis internal merupakan identifikasi perusahaan proses bisnis internal yang mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen. Hal ini dilakukan untuk mencari gambaran kinejra proses bisnis internal. Kelebihan pengukuran ini adalah dapat dengan rinci melihat kinerja operasi atau kinerja proses pelayanan PT Bank Sumut Syariah terhadap para konsumen mengenai kinerja karyawan. Kekurangannya terletak pada keusulitan penerapan jika data yang tersedia untuk pengukuran tidak lengkap. Pengukruan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah inovasi produk, proses operasi, serta layanan.

4. Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja aspek pembelajaran dan pertumbuhan merupakan gambaran dalam mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Penggunaan aspek ini diterapkan agar melihat bagaimana proses pembelajaran dan pertumbuhan suatu organisasi berjalan. Kelebihan pengukuran ini dapat lebih melihat sikap karyawan dalam perusahaan sehingga akan memberikan solusi yang baik bagi perabikan produktivitas karyawan. Kekurangannya terletak pada kurang independenya sikap karyawan karna faktor tekanan dari pihak yang lebih

mempunyai kekuasaan dalam organisasi bisnis tersebut. Pengukuran yang dilakukan produktivitas karyawan dan kesetiaan karyawan.

F. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan untuk penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder, baik berupa kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh melalui hasil pengamatan (observasi), kuisisioner dan wawancara langsung dengan pihak perusahaan yang dinilai memiliki kontribusi dalam merumuskan strategi. Responden yang dipilih berasal dari pihak internal dan eksternal perusahaan. Sedangkan data sekunder diperoleh dari studi literature yang relevan dengan penelitian yang bersal dari buku, skripsi, data perusahaan dan data publikasilainnya.

Pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan meliputi:

Tekhnik wawancara dengan melakukan wawancara kepada pihak-pihak terakait dalam perusahaan seperti kepala cabang dan karyawan. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai target, pembobotan, sasaran dan ukuran strategic yang mendukung rancangan *Balanced Scorecard*.

Teknik kuisisioner dengan menyebabkan kuisisioner kepada karyawan untuk menjadi acuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, serta menyebarkan kuisisioner kepada nasabah untuk menjadi acuan dalam perspektif pelanggan. Kuisisioner dilakukan untuk mengetahui kepuasan kerja dan motivasi karyawan, serta kepuasan nasabah.

Teknik kepustakaan, yaitu memperoleh informasi melalui membaca, mempelajari dan mengutip dari berbagai buku, skripsi, internet, laporan keuangan tahun 2013-2017 dan data pendukung lainnya.

G. Analisis Data

1. Mengukur Kinerja Aspek Keuangan

Rasio keuangan yang dihitung adalah:

a. *Return On Investment* (ROI)

Mengukur tingkat pengembalian atau hasil penjualan atau investasi yang ditanamkan.

$$ROI = \frac{EBIT}{TotalAktiva} \times 100\%$$

(Sumber: Kasmir, 2014:202)

b. *Current Ratio* (CR)

Kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Merupakan asset jangka pendek (aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen.

$$Current\ ratio = \frac{AktivaLancar}{HutangLancar} \times 100\%$$

(Sumber: Kasmir, 2014:136)

c. *Debt to total assets ratio* (DAR) adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur tingkat solvabilitas perusahaan.

$$DAR = \frac{Totalhutang}{Totalaset} \times 100\%$$

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu laporan keuangan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah 2014-2018. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang laian apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

2. Mengukur Kinerja Aspek Pelanggan

Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan meliputi komponen nilai pelanggan (terkait dengan nilai produk, nilai pelayanan, nilai karyawan, dan nilai citra.), kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Penilaian terhadap kepuasan pelanggan meliputi:

- i. Peningkatan jumlah anggota atau *Customer acquisition* yakni, mengukur dalam bentuk relatif atau absolute, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan atau bisnis baru, dimana dapat diukur dari jumlah nasabah baru. Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Customer acquisition* diukur dengan:

$$\text{a. Tingkat perolehan pelanggan} = \frac{\text{jumlahpelangganbaru}}{\text{jumlahpelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{b. Tingkat retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlahpelangganlama}}{\text{jumlahpelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{c. Tingkat profitabilitaspelanggan} = \frac{\text{lababersih}}{\text{pendapatanbersih}} \times 100\%$$

- ii. Peningkatan kepuasan anggota atau *Customer satisfaction* yakni, menilai tingkat kepuasan kinerja tertentu dengan porsi nilai. Menurut J. Supranto (2006) untuk mendapatkan ukuran kepuasan pelanggan melalui dimensi mutu meliputi yang dipilih dengan indikator item pernyataan berikut:

Tabel 3.2

Indikator dan Item pernyataan Kuisisioner Kepuasan Pelanggan

| No. | Indikator | Item Pernyataan |
|------------|-----------------------------------|---|
| 1. | Ketanggapan Pelayanan | <ol style="list-style-type: none"> a. Ketersediaan informasi b. Pelayanan terhadap nasabah c. Penyaluran dana sosial |
| 2. | Kecepatan dan ketepatan transaksi | <ol style="list-style-type: none"> a. Kecepatanwaktu b. Proses penyelesaian pembiayaan c. Penyelesaian masalah pembiayaan sesuai syariah |
| 3. | Kualitas produk | <ol style="list-style-type: none"> a. Invoasi produk b. Fasilitas pembiayaan |

| | | |
|----|-----------------|--|
| | | c. Kualitas produk yang ditawarkan sesuai dengan syariah |
| 4. | Profesionalisme | a. Standar pengejaan sesuai syariah b. Keamanan pelayanan c. Kesopanan dan keramahan |

Sumber: J.Supranto (2006)

- ii. Peningkatan pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah untuk pemahaman anggota tentang pembiayaan secara syariah dapat dilihat pada jumlah kenaikan pembiayaan yang diterima.

3. Mengukur Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal

- a. Inovasi produk, yaitu dapat diukur dengan mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik untuk masa kini dan masa mendatang yang di peroleh dari kuisisioner yang diberikan untuk pelanggan. Sehingga perusahaan mampu menawarkan produk (barang atau jasa) sesuai dengan kebutuhan pelanggan (Yuwono *et al*, 2007:166)

$$\text{Inovasi produk} = \frac{\text{kontribusi produk baru}}{\text{labausaha}} \times 100\%$$

- b. Proses operasi merupakan tahapan aksi dimana perusahaan secara nyata berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan mereka (Yuwono *et al*, 2007:166).

$$\text{Proses operasi} = \text{proses administrasi}$$

4. Mengukur Kinerja Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a. Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2014 sampai tahun 2018.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \text{laba bersih} : \text{jumlah karyawan}$$

- b. Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan pada tahun 2014-2016.

$$\text{Perputaran karyawan} = \frac{\text{jumlahkaryawankeluar}}{\text{jumlahtotalkaryawanpadatahunberjalan}} \times 100\%$$

Tabel 3.3

Indikator dan Item Pernyataan Kuisisioner Kepuasan Karyawan

| No. | Indikator | Item Pernyataan |
|-----|--|---|
| 1. | Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan | a. Keterlibatan karyawan b. Pemberian keleluasan dalam pekerjaan |
| 2. | Pengukuran atas pekerjaan yang baik | a. <i>Reward</i> atas kinerja karyawan b. Pelatihankaryawan c. Mengutamakan kejujuran dan kedisiplinan d. Peningkatan pemahaman tentang keunggulan syariah |
| 3. | Akses kepada informasi | a. Penggunaan teknologi informasi b. Fasilitas terhadap teknologi informasi |
| 4. | Pemotivasian dan dorongan | a. Pendapatan b. Jamkerja c. Pertemuan kelompok d. Lingkungan kerja |

Sumber: Data diolah

Semakin tinggi kepuasan konsumen, berarti menunjukkan semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan perusahaan, kepuasan konsumen dapat diukur dengan memberikan kuisioner kepada anggota Bank Sumut Unit Usaha Syariah.

a. Uji Validitas

Validitas adalah ukuran yang menunjukkan sejauh mana instrumen pengukuran maupun mengukur apa yang diinginkan. Dalam penelitian ini uji validitas dilakukan dengan metode product moment, yaitu mengkorelasikan skor butir pada kuisioner dengan skor totalnya. Pemilihan metode person product moment karena dalam penelitian ini menggunakan skala interval (Sugiyono:2006). Jika koefisien korelasinya lebih dari 0,3 maka butir pertanyaan tersebut dikatakan valid. Adapun rumus person product momen yaitu :

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

Keterangan: r = indeks korelasi pearson

n= banyaknya sampel

x= skor item pertanyaan

y = skor total item pertanyaan

Tabel 3.4

Pedoman untuk memberikan interpretasi Korelasi Koefisien

| Interval koefisien | Tingkat hubungan |
|---------------------------|-------------------------|
| 0,00 – 0,119 | Sangat rendah |
| 0,20 – 0,399 | Rendah |
| 0,40 – 0,599 | Sedang |
| 0,60 – 0,799 | Kuat |
| 0,80 – 1,000 | Sangat kuat |

Sumber: Sugiyono, 2010

b. Uji reliabilitas

Menurut Arikunto (2010) uji reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui apakah suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai pengumpulan data karena instrumen tersebut sedang baik. Reliabilitas disini adalah ukuran yang menunjukkan konsistensi dari alat ukur dalam mengukur gejala yang sama dilain kesempatan. Konsistensi disini berarti kuisisioner tersebut konsisten jika digunakan untuk mengukur konsep atau konstruk dari suatu kondisi ke kondisi lain. Pada program SPSS, metode ini dilakukan dengan menggunakan metode Cronbach Alpha, dimana kuisisioner dikatakan reliable jika nilai **Cronbach Alpha** lebih besar dari 0,60. Rumus yang digunakan untuk *Cronbach Alpha*.

$$r = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_t^2} \right)$$

Dimana: r = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan atau banyaknya soal

α_b^2 = varian butir

α_t^2 = varian total

$\sum \alpha_b^2$ = jumlah varian butir

Untuk mencari varian tiap butir digunakan rumus:

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

Dimana: α_b^2 = varian tiap butir

X = jumlah skor butir

N = jumlah responden

Menentukan reliabilitas alat ukur dengan cara membandingkan nilai dari perhitungan reliabilitas dengan kriteria *Guilford* (Sugiyono: 2006)

Tabel 3.5

Kriteria Reliabilitas

| | |
|--------------------|-----------------------------------|
| 0,00 – 0,19 | Tidak reliabel |
| 0,20 – 0,39 | Reliabilitas rendah |
| 0,40 – 0,69 | Reliabilitas sedang |
| 0,70 – 0,89 | Reliabilitas tinggi |
| 0,90 – 1,00 | Reliabilitas sangat tinggi |

Sumber: Sugiyono, 2006

c. Skala Linkert

Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrumen penelitian berupa kuesioner, penulis menggunakan metode skala *Likert*. Nama skala *Likert* diambil dari nama penciptanya yaitu Rensis Likert, seorang ahli psikologi sosial dari Amerika Serikat. Skala *Likert* atau *Likert Scale* adalah skala penelitian yang digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat. Dengan skala *likert* ini, responden diminta untuk melengkapi kuesioner yang mengharuskan mereka untuk menunjukkan tingkat persetujuannya terhadap serangkaian pertanyaan.

Tingkat persetujuan yang dimaksud dalam penelitian ini dengan menggunakan skala *Likert* terdiri dari 5 pilihan skala yang mempunyai jawaban Sangat Setuju (SS) hingga Sangat Tidak Setuju (STS). 5 pilihan tersebut antara lain:

- a. Sangat Setuju(SS)
- b. Setuju(S)
- c. Netral(N)
- d. Tidak Setuju(TS)
- e. Sangat Tidak Setuju(STS)

Hasil dari kuisisioner mengenai kepuasan pelanggan dan karyawan akan dihitung dengan nilai atau skor dari setiap pertanyaan yang terdapat dalam masing-masing dari jenis kuisisioner dengan menggunakan rumus rata-rata yaitu:

$$M = \frac{\sum x}{n}$$

Keterangan: M= nilai rata-rata

\sum = jumlah data semua responden

n= jumlah responden

pada skala penilaian akan diklasifikasikan berdasarkan skala linkert dengan cara perhitungan dengan asumsi:

1. Bila responden menjawab dengan skala terendah (1) maka total nilai adalah $100 \times 1 = 100$,
 Nilai terendah = skor terendah/jumlah responden = $100/100$
2. Bila responden menjawab dengan skala tertinggi (5), maka total nilai adalah $100 \times 5 = 500$
 Nilai tertinggi = skor tertinggi/ jumlah responden = $500/100 = 5$
3. Jarak (range) = $5 - 1 = 4$
 Jumlah kelas = 5 buah

Dengan perhitungan interval sebagai berikut:

$$\frac{\text{jarak}}{\text{kelas}} = \frac{4}{5} = 0,5$$

Dari total komulatif akhir yang diperoleh, maka penilaian responden dapat dilihat pada tabel mengenai tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan Bank Sumut Syariah.

Tabel 3.6

Skala Penilaian Kepuasan Pelanggan Dan Karyawan

| No. | Skala Penilaian | Kriteria |
|-----|----------------------------|-------------------|
| 1. | $1 \leq \text{STP} < 1,5$ | Sangat tidak puas |
| 2. | $1,5 \leq \text{TP} < 2,5$ | Tidak puas |
| 3. | $2,5 \leq \text{N} < 3,5$ | Netral |
| 4. | $3,5 \leq \text{P} < 4,5$ | Puas |
| 5. | $\text{SP} > 4,5$ | Sangat Puas |

Sumber: data diolah

Standar terbaik AETR menurut Bank Indonesia adalah 10%. Variabel ini mempunyai bobot nilai 8,5- 10%. Berarti bank dapat mengendalikan biaya administrasi tetapi tetap memberikan pelayanan dengan baik. Variabel ini mempunyai bobot nilai sebesar 15%. Skor AETR di tentukan sebai berikut:

- 1) Lebih dari 12%, skor nilai=0
- 2) Antara 10%- 12%, skor nilai=80
- 3) Antara 8,5%- 10%, skor nilai=100
- 4) Antara 8,5%, skor nilai=90

Misalnya, jika bank memiliki nilai AETR 8,64%, maka skor akhir AETR adalah $15\% \times 100 = 15$.

Dibawah ini merupakan tabel indikator penilaian dari Bank Indonesia untuk rasio keuangan.

Tabel 3.7

Indikator Bank Indonesia untuk penilaian rasio keuangan

| No | Nilai Kredit | Predikat |
|----|--------------|--------------|
| 1 | 81-100 | Sehat |
| 2 | 66-<81 | Cukup Sehat |
| 3 | 51-<66 | Kurang Sehat |
| 4 | 0-<51 | Tidak Sehat |

Tabel 3.8
Aspek Analisis Data

| Aspek | Analisis Data | |
|--|---------------|-----------------------|
| | Kuantitatif | Kualitatif |
| 1. Keuangan: ROI <i>Cash ratio</i> <i>Debt to total assets ratio</i> | X | |
| 2. Nasabah/ Pelanggan: a. Bukti Langsung b. Perhatian c. Daya Tanggap d. Jaminan | | X X X X |
| 3. Proses Bisnis Internal: Kemampuan Inovasi | X | |
| 4. Pembelajaran dan Pertumbuhan: a. Kepemimpinan b. Motivasi c. Semangat Kerja d. Kondisi Fisik e. Kepuasan Karyawan | | X X X X X |

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah

1. Sejarah Dan Perkembangan PT. Bank SUMUT

PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara pertama kali didirikan di Medan, Sumatera Utara dengan nama “ PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara” (Bank) sebagaimana termaksud dalam akta Perseroan Terbatas PT Bank Pembangunan Daerah Sumatera Utara No. 22 tanggal 4 November 1961 dibuat di hadapan Rusli, Notaris di Medan. Bank telah memulai beroperasi secara komersial padatanggal 4 November 1961. Berdasarkan UU No. 13 tahun 1962 tentang ketentuan-ketentuan Pokok Bank Pembangunan Daerah Tingkat I Sumatera Utara No. 5 tahun 1965 bentuk usaha diubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Pada 16 April 1999, akta Notaris Alina Hanum Nasution, S.H., No. 38, menyatakan bahwa bentuk usaha kembali menjadi Perseroan Terbatas. Akta pendirian ini disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia berdasarkan surat Keputusan Nomor C-8224 HT.01.01.TH.99 tanggal 5 Mei 1999 serta diumumkan dalam tambahan Berita Negara Republik Indonesia No. 54 tanggal 6 Juli 1999.

Anggaran Dasar Bank telah beberapa kali mengalami perubahan, terakhir diubah dengan akta No. 13 tanggal 30 Oktober 2018 dari Notaris Risna Rahmi Arifa, S.H., mengenai Pernyataan Keputusan Rapat. Perubahan anggaran dasar ini telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia sebagaimana dinyatakan dalam Surat Keputusan No. AHU-AH.01.03-0261678 tanggal 7 November 2018.

Bank memperoleh ijin untuk melakukan usaha bank bank berdasarkan ijin Menteri Keuangan Republik Indonesia melalui suratnya Nomor BUM. 9-1-25/II tanggal 28 Februari 1962.

Bank membuka Unit Usaha Syariah pada tanggal 4 November 2004 berdasarkan ijin dari Bank Indonesia Cabang Medan melalui suratnya Nomor 6/142/DPIP/Prz/Mdn tanggal 18 Oktober 2004.

Bank telah ditunjuk sebagai Bank Umum Devisa berdasarkan ijin dari Bank Indonesia DI Jakarta melalui suratnya No. 14/4/KEP.DpG/2012 tahun 2012 tanggal 30 juli 2012.

2. VISI Dan MISI PT. Bank SUMUTSyariah

VISI:

“Meningkatkan keunggulan PT. Bank Sumut dengan memberikan layanan lebih luas berdasarkan Prinsip-prinsip syariah sehingga mendorong partisipasi masyarakat secara luas dalam pembangunan daerah guna mewujudkan masyarakat yang sejahtera”.

MISI:

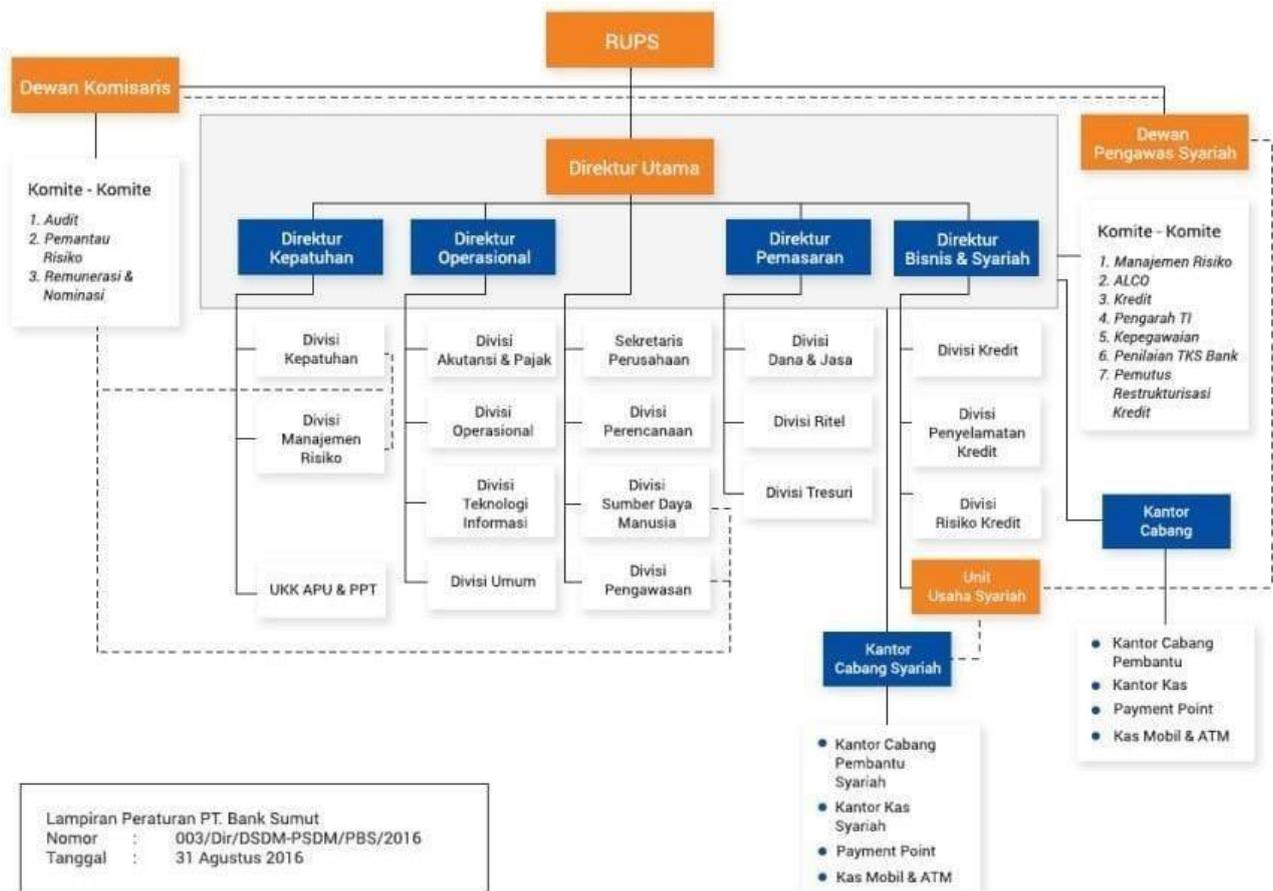
- 1) Mengelola dana pemerintah dan masyarakat secara professional yang didasrkan pada prinsip-prinsip *compliance*.
- 2) Meningkatkan posisi PT. Bank Sumut melalui prinsip layanan perbankan syariah yang aman, adil dan saling menguntungkan serta dikelola secara professional.

Statement Budaya Perusahaan pada PT. Bank Sumut atau dikenal dengan nama Motto dari PT. Bank SUMUT adalah “Memberikan Pelayanan TERBAIK”. Makna dari TERBAIKyaitu:

- a. Berusaha untuk selalu Terpercaya
- b. Energik didalam melakukan setiap kegiatan
- c. Senantiasa bersikap Ramah
- d. Membina Hubungan secara Bersahabat
- e. Menciptakan suasana yang Aman dan nyaman
- f. Memiliki Integritas tinggi
- g. Komitmen penuh untuk memberikan yang terbaik.

3. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi PT. Bank SUMUT



4. Ruang Lingkup Bidang Usaha

Tata cara beroperasi Bank Syariah umumnya dan Bank Sumut Syariah Khususnya mengacu kepada ketentuan-ketentuan Al-Quran dan Hadits. Prinsip Unit Usaha Syariah ini acuan dalam penerapan fitur-fitur produk Bank Sumut Syariah, baik itu produk pembiayaan maupun produk penghimpunan dana.

Adapun produk Syariah di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah adalah sebagai berikut:

1) Girowadi'ah

Giro adalah simpanan pada bank (perseorangan atau badan hukum), dalam mata uang rupiah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek atau Bilyet Giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan pemindahbukuan. Simpanan giro yang dibenarkan secara syariah yaitu simpanan giro yang berdasarkan prinsip mudharabah dan wadi'ah. Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi No. 344/Dir/DUSyPDJs/SK/2008 tanggal 18 Maret 2008 tentang Simpanan Giro Wadi'ah, Simpanan Giro Wadi'ah yaitu titipan dana pihak ketiga pada bank syariah yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindah bukuan, merupakan produk penghimpunan dana pada Unit Usaha Syariah.

2) Giro iB Mudharabah

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT Bank SUMUT No. 093/ Dir/DUSy-PDJs/SK/2012 tentang Giro iB Mudharabah tanggal 12 Juni 2012, Giro iB Mudharabah adalah produk penghimpunan dana pada Unit Usaha Syariah yang merupakan jenis investasi pada bank dari nasabah Perseorangan, Badan Usaha atau Gabungan (joint account) yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, bilyet giro dan sarana perintah pembayaran lainnya atau yang dapat dipersamakan dengan itu. Pembagian keuntungan kepada pemilik dana dan sebagai imbalan atas pemakaian dana dimaksud, bank memberikan imbalan dalam bentuk bagi hasil. Simpanan giro berdasarkan prinsip Mudharabah, bank bertindak sebagai mudharib (pengelola dana) dan nasabah sebagai shahibul maal (pemilikdana).

3) Tabungan iB Martabe (Wadi'ah)

Tabungan yang dibenarkan secara syariah yaitu tabungan yang berdasarkan prinsip Wadi'ah dan Mudharabah. Sesuai dengan

Surat Keputusan Direksi PT Bank SUMUT No. 136/Dir/DUSy-PDJs/ SK/2012 Tentang Tabungan iB Martabe tanggal 31 Agustus 2012, Tabungan iB Martabe adalah jenis tabungan dengan prinsip Wadi'ah/titipan, bisa diambil kapan saja (on call) atau berdasarkan kesepakatan dan tidak ada imbalan yang disyaratkan kecuali dalam bentuk pemberian yang bersifat sukarela dari pihak bank.

- 4) Tabungan iB Martabe Bagi hasil (Mudharabah)
Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT Bank SUMUT No. 137/ Dir/DUSy-PDJs/SK/2012 tentang Tabungan iB Martabe Bagi Hasil tanggal 31 Agustus 2012, Tabungan iB Martabe Bagi Hasil adalah jenis investasi pada bank bagi Perorangan, Badan atau Gabungan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat-syarat yang disepakati bersama antara pemilik dana (shahibul maal) dan Bank (Mudharib). Pembagian keuntungan harus dinyatakan dalam bentuk nisbah dan dituangkan dalam akad pembukaan rekening. Tabungan iB Martabe. Bagi Hasil adalah jenis tabungan dengan prinsip Mudharabah yang memberikan kemudahan bagi nasabah.
- 5) Tabungan iB MAKBUL
Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT Bank SUMUT No. 003/ Dir/DUSy/-PuiB/SK/2014 tentang Tabungan iB Makbul tanggal 15 Januari 2014, Tabungan iB Makbul yaitu produk tabungan khusus Bank SUMUT Unit Usaha Syariah sebagai sarana penitipan dana BPIH Penabung Perorangan secara bertahap ataupun sekaligus dan tidak dapat melakukan transaksi penarikan serta terkoneksi secara online dengan aplikasi SISKOHAT untuk mendapatkan nomor porsi dan pelunasan BPIH.
- 6) Deposito iB Ibadah (Mudharabah)
Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PT Bank SUMUT Nomor 503/Dir/DUSy-SP/SK/2004 tentang Deposito ibadah

Mudharabah tanggal 4 November 2004, Simpanan deposito yang dibenarkan secara syariah yaitu deposito yang berdasarkan prinsip Mudharabah. Deposito Mudharabah adalah simpanan dana berjangka yang penarikannya hanya dapat dilakukan berdasarkan perjanjian antara nasabah dengan bank. Pembagian keuntungan harus dinyatakan dalam bentuk nisbah dan dituangkan dalam akad mudharabah. Deposito tersebut dapat diperpanjang secara otomatis (ARO).

7) Tabungan Simpanan Pelajar (SimPel) iB

Tabungan SimPel iB adalah tabungan untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank di Indonesia yang dikembangkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Komite Pengembangan Jasa Keuangan Syariah (KPJKS) dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini. Sesuai dengan SK No. 297/Dir/DU-sy-DJIB/SK/2015 tanggal 3 Desember 2015 tentang Tabungan Simpel iB.

Akad: Tabungan ini merupakan investasi yang berprinsip mudharabah (bagi hasil) yang dapat dipergunakan oleh Bank (mudharib) dengan imbalan bagi hasil untuk nasabah (shahibul maal).

Sasaran: Perorangan untuk siswi warga Negara Indonesia, dari mulai tingkat PAUD, TK, SD, SMP, SMA, Madrasah (Mi, MTs, MA) atau sederajat yang berusia di bawah 17 tahun dan belum menikah.

8) Tabungan iB Rencana

Tabungan iB rencana adalah tabungan yang berfungsi sebagai sarana simpanan jangka panjang bagi nasabah yang ingin mengumpulkan dana yang tidak dapat ditarik hingga jangka waktu yang disepakati serta dilindungi oleh asuransi jiwa. Dengan mempedomani SK No. 267/Dir/DU-sy-PUiB/SK/2015 tanggal 22 Oktober 2015 tentang Tabungan iB Berencana.

Akad: Tabungan ini merupakan investasi yang berprinsip mudharabah (bagi hasil) yang dapat dipergunakan oleh Bank (mudharib) dengan imbalan bagi hasil untuk nasabah (shahibul maal).

Sasaran: Untuk nasabah perorangan yang ingin merencanakan investasi di masa yang akan datang.

5. Prestasi dan Penghargaan PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah juga telah dan selalu meraih prestasi dan penghargaan, ini merupakan sebagai salah satu bukti kinerja yang baik. Penghargaan yang diraih antara lain sebagaimana tertera pada tabel berikut:

Tabel 4.1
Prestasi dan Penghargaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah

| No | Penghargaan | Penyelenggaraan | Tanggal |
|----|--|-------------------------|------------------|
| 1 | Predikat Platinum Indonesia CSR Award (ICSRA) II | Majalah Economic Review | 23 Februari 2018 |
| 2 | Predikat <i>Gold Indonesia Information Technology Award</i> (IITA) I | Majalah EconomicReview | 2 Maret 2018 |
| 3 | 20 BUMD terbaik dalam TOP BUMD | Majalah Bussines News | 3 Mei 2018 |
| 4 | The Best Bank kategori Penyaluran kredit UMKM Terbesar | Majalah Investor | 13 Juni 2017 |
| 5 | Digital Innovation Award | Majalah Warta Ekonomi | 16 Juni 2017 |
| 6 | Peringkat II GCG Award | Majalah EconomicReview | 2 November 2017 |

B. Gambaran Umum Responden

Responden penelitian adalah karyawan dan nasabah PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah terdiri dari 100 responden kemudian penyebaran kuisisioner kepada karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah 15

responden dan nasabah sebanyak 85 responden dilakukan di PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah. Pengumpulan data kuisisioner ini dilakkan selama 1 bulan mulai tanggal 1 April 2020 – 1 Mei 2020.

C. Hasil Pengukuran Kinerja PT. Bank SUMUT Unit Usaha Syariah Pada Tiap Prespektif Dalam *BalancedScorecard*

1. Analisis Perspektif Keuangan

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *financial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *financial* biasanya berhubungan dengan *profitabilitas*. Ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut:

a. *Return On Asset (ROA)*

ROA merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen dalam memperoleh laba secara keseluruhan.

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

$$ROA (2014) = \frac{467.800.000,000}{23.390.000,000,000} \times 100\% \\ = 2,60\%$$

$$ROA (2015) = \frac{464.935.000,000}{24.130.000,000,000} \times 100\% \\ = 2.31\%$$

$$ROA (2016) = \frac{584.500.000,000}{26.170,044,000,000} \times 100\% \\ = 2.74\%$$

$$ROA (2017) = \frac{630,011,000,000}{28,931,824,000,000} \times 100\% \\ = 2,65\%$$

$$ROA (2018) = \frac{502,643,000,000}{28,121,107,000,000} \times 100\%$$

$$= 2,09\%$$

Dari perhitungan data diatas selama periode tahun 2014-2018 kita dapat melihat tingkat produktifitas atau penggunaan asset dalam kegiatan operasional perusahaan mampu menghasilkan laba bagi perusahaan. Pada tahun 2014 rasio ROA perusahaan sebesar 2.60%, lalu menurun di tahun 2015 rasio ROA perusahaan sebesar 2.31%. Tahun 2016 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya dengan rasio ROA pada tahun tersebut sebesar 2.74%, pada tahun 2017 ROA persahaan menurun menjadi 2.65% pertumbuhan kurang bagus pada tahun ini juga di tahun berikutnya pertumbuhan menurun kembali di tahun 2018 menjadi 2.09%.

Dengan adanya penurunan ROA pada tahun 2015 dan mengalami ketidak stabilan pada tahun berikutnya meskipun pada tahun 2016 dan 2017 mengalami kenaikan namun hal tersebut tidak dikatakan baik ketika periode 2018 menurun kembali ke tingkat terendah pada persentase ROA.

b. BOPO

BOPO merupakan rasio efisiensi yang digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi dan kemampuan Bank dalam melakukan kegiatan operasinya.

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

$$BOPO (2014) = 80,30\%$$

$$BOPO (2015) = 82,16\%$$

$$BOPO (2016) = 79,54\%$$

$$BOPO (2017) = 77,85\%$$

$$BOPO (2018) = 82,37\%$$

Dari perhitungan data diatas selama periode tahun 2014-2018 kita dapat melihat tingkat efisiensi dan kemampuan Bank dalam menjalankan

kegiatan operasionalnya. Pada tahun 2014 rasio BOPO sebesar 80.30% dan tahun 2015 rasio BOPO perusahaan meningkat 82.16%. Tahun 2016 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dengan rasio BOPO pada tahun tersebut sebesar 79.54% pada tahun 2017 BOPO perusahaan menurun kembali di angka 77.85% dan pada tahun 2018 kembali mengalami peningkatan di angka 82.37%.

Menurut standar Bank Indonesia standar terbaik BOPO adalah 92%. Dari rata-rata BOPO menunjukkan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam kondisi kurang baik.

c. FDR (*Financing to Deposit Ratio*)

FDR adalah rasio antara seluruh jumlah pembiayaan yang diberikan dengan dana yang diterima oleh Bank.

$$FDR = \frac{\text{Pembiayaan yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \times 100\%$$

$$FDR (2014) = 96.11\%$$

$$FDR (2015) = 94.08 \%$$

$$FDR (2016) = 93.89\%$$

$$FDR (2017) = 89.14\%$$

$$FDR (2018) = 97.91\%$$

Dari perhitungan data diatas selama periosde tahun 2014-2018 kita dapat melihat kemampuan Bank dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pada tahun 2014 rasio FDR sebesar 96.11% dan tahun 2015 rasio FDR perusahaan menurun sebesar 94.08%. tahun 2016 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya dengan rasio FDR pada tahun tersebut sebesar 93.89%, pada tahun 2017 FDR perusahaan menurun kembali menjadi 89.14% dan naik kembali pada tahun 2018 menjadi 97.91%.

Menurut standar Bank Indonesia standar terbaik adalah 85%-110%. Dari rata-rata FDR menunjukkan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam kondisi sangat baik.

d. Rasio Likuiditas

Ukuran hasil dari rasio likuiditas yaitu rasio kas dengan ukuran pendorong pada pemenuhan kewajiban jangka pendek dengan bobot pengaruh sebesar 25% dari perspektif keuangan. Berikut hasil hitung rasio kas periode 2015-2018.

Tabel 4.2 Rasio Kas

| Tahun | Kas+Bank | Kewajiban Lancar | Rasio Kas |
|-----------------|------------------|------------------|-----------|
| 2015 | 1,133,015,864.82 | 1,792,015,235.76 | 63% |
| 2016 | 743,224,392.24 | 2,280,214,988.09 | 33% |
| 2017 | 756,905,304.25 | 2,864,264,838.38 | 26% |
| 2018 | 942,100,461.19 | 3,197,364,278.35 | 29% |
| Rata-rata Rasio | | | 16% |

Sumber: Data diolah

Tabel diatas menunjukkan fluktuasi rasio kas dari tahun 2015 hingga 2018, terlihat peningkatan cukup signifikan dari tahun 2015 sebesar 63% pada kriteria tidak likuid menjadi likuid di tahun 2016 di *point* 33%, peningkatan terjadi sebesar 56% karena adanya pendanaan pihak ketiga. Pada tahun 2017 rasio kas kembali menurun pada *point* 26% namun masih dengan kriteria likuid. Tahun 2018 mengalami kenaikan meskipun tidak sebesar tren pada 2015-2016 berada pada *point* 29% dengan kriteria likuid. Namun rerata skor akhir menunjukkan kriteria kurang likuid di *point* 16%. Artinya, rata-rata kas hanya mampu menutupi kewajiban jangka pendek sebesar 16% pada periode 2015-2018.

e. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan Bank dalam memenuhi kewajiban keuangannya pada saat perusahaan tersebut dilikuidasi. Rasio ini dihitung dengan rasio modal pada aktiva. Berikut tabel perhitungan rasio:

Tabel 4.3 Rasio Modal Pada Aktiva

| Tahun | Modal Sendiri | Total Aktiva | Rasio Modal terhadap Aktiva |
|--------------|----------------------|----------------------|------------------------------------|
| 2015 | Rp. 106,975,000.00 | Rp. 1,945,584,276.32 | 5,50% |
| 2016 | Rp. 110,975,000.00 | Rp. 2,468,289,780.90 | 4,50% |
| 2017 | Rp. 117,552,576.07 | Rp. 3,089,987,542.75 | 3,80% |
| 2018 | Rp. 127,552,576.07 | Rp. 3,470,088,898.85 | 3,68% |
| Rerata rasio | | | 4,37% |

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa rasio modal terhadap aktiva terus menurun. Hal ini terjadi karena modal dan total aktiva juga meningkat namun tidak diimbangi dengan modal. Pada tahun 2015 berada di posisi 5,50% dengan kriteria cukup dan terus mengalami penurunan hingga tahun 2018 mengalami ke *point* 3,68% pada kriteria rendah. Rata-rata rasio solvabilitas menunjukkan 4,37% artinya perusahaan hanya mampu menutupi 4,37% kewajiban jika ada likuidasi.

Rasio Rentabilitas

a) Rentabilitas Aset

Rasio ini menunjukkan kemampuan Bank dalam memperoleh laba/keuntungan pada tingkatan aset tertentu. Hasil rekapitulasinya adalah:

Tabel 4.4 Rasio Rentabilitas Aset

| Tahun | SHU Sebelum Pajak | Total Aktiva | Rasio Rentabilitas Aset |
|--------------|-------------------|------------------|-------------------------|
| 2015 | 46,594,040.56 | 1,945,584,276.32 | 2,39% |
| 2016 | 77,099,792.81 | 2,468,289,780.90 | 3,12% |
| 2017 | 108,170,128.30 | 3,089,987,542.75 | 3,50% |
| 2018 | 151,716,783.43 | 3,470,088,898.85 | 4,37% |
| Rerata rasio | | | 3,35% |

Sumber: Data diolah

Data menunjukkan peningkatan kemampuan Bank memperoleh laba terhadap tingkatan aset yang dimiliki meningkat dari periode 2015 hingga periode 2016 namun masih dalam kriteria rendah karena masih dalam prosentase kurang dari 5% dengan rerata skor 3,35%. Artinya dengan rata-rata total aktiva sebesar Rp 2,743,487,624.71 mampu menghasilkan rata-rata keuntungan bruto sebesar Rp 95,895,186.28

b) Rentabilitas Modal

Rentabilitas modal menunjukkan kemampuan Bank menghasilkan laba pada tingkat modal tertentu. Table berikut akan mempresentasikan kemampuan Bank menghasilkan laba:

Tabel 4.5 Rasio Rentabilitas Modal

| Tahun | SHU Pajak | Total Aktiva | Rasio Rentabilitas Aset |
|--------------|----------------|------------------|-------------------------|
| 2015 | 46,594,040.56 | 1,945,584,276.32 | 2,39% |
| 2016 | 77,099,792.81 | 2,468,289,780.90 | 3,12% |
| 2017 | 108,170,128.30 | 3,089,987,542.75 | 3,50% |
| 2018 | 145,172,044.43 | 3,470,088,898.85 | 4,18% |
| Rerata rasio | | | 3,30% |

Data menunjukkan peningkatan kemampuan bank memperoleh laba terhadap tingkatan modal yang dimiliki meningkat namun masih dalam kriteria rendah karena masih dalam presentase kurang dari 5% dengan rata-rata skor 3,30%. Bila dijadikan rupiah maka: dengan rata-rata total aktiva sebesar Rp 2,743,487,624.71 dapat menghasilkan keuntungan netteo sebesar Rp 94,259,001.53.

2. Analisis Perspektif Pelanggan

a. Kepuasan Nasabah

Hasil Uji Validitas Kepuasan nasabah

Tabel 4.6

Uji Reliabilitas Kepuasan Nasabah

| No | Variabel Penelitian | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|----|--|------------------|------------|
| 1 | Tanggapan nasabah terhadap bukti langsung | 0.859 | Reliable |
| 2 | Tanggapan nasabah terhadap perhatian | 0.754 | Reliable |
| 3 | Tanggapan nasabah terhadap daya tanggap | 0.856 | Reliable |
| 4 | Tanggapan nasabah terhadap realibility | 0.819 | Reliable |
| 5 | Tanggapan nasabah terhadap jaminan dan kepastian | 0.895 | Reliable |

Sumber: Output SPSS versi 23,00 dan data primer yang diolah

Dari table 4.2 dapat diketahui bahwa tanggapan nasabah mengenai (fasilitas pelayanan, tingkat pelayanan, kondisi karyawan, ketenangan dan kenyamanan) menggunakan uji reliabilitas. Indikator untuk uji reliabilitas adalah Cronbach's Alpha, apabila nilai cronbach's Alpha $> 0,6$ maka menunjukkan instrument yang digunakan reliable. Uji validitas dengan menggunakan korelasi Pearson dengan hasil koefisien korelasi dari tiap jenis pertanyaan dengan skor untuk masin-masing soal total pertanyaan adalah

signifikan secara statistik. Hasil uji validitas data kepuasan nasabah dapat dilihat pada table 4.3 di bawah ini:

Tabel 4.7
Uji validitas Kepuasan Nasabah

| No | Variabel Penelitian | Pearson Corelation | Keterangan | Koefisien Sign |
|----|---------------------|--------------------|------------|----------------|
| 1 | Bukti Langsung | | | |
| | Q1 | 0,916 | Valid | 0000 |
| | Q2 | 0,913 | Valid | 0000 |
| | Q3 | 0,832 | Valid | 0000 |
| 2 | Perhatian | | | |
| | Q1 | 0,523 | Valid | 0000 |
| | Q2 | 0,793 | Valid | 0000 |
| | Q3 | 0,726 | Valid | 0000 |
| | Q4 | 0,581 | Valid | 0000 |
| | Q5 | 0,593 | Valid | 0000 |
| 3 | Daya Tanggap | | | |
| | Q1 | 0,829 | Valid | 0000 |
| | Q2 | 0,842 | Valid | 0000 |
| 4 | Kualitas Karyawan | | | |
| | Q1 | 0,796 | Valid | 0000 |

| | | | | |
|---|-----------------------|-------|-------|------|
| | Q2 | 0,847 | Valid | 0000 |
| | Q3 | 0,700 | Valid | 0000 |
| 5 | Jaminan dan Kepastian | | | |
| | Q1 | 0,901 | Valid | 0000 |
| | Q2 | 0,907 | Valid | 0000 |

Hasil dari tabel 4.3 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi Pearson di atas tingkat signifikansi 0,05 sehingga data kuisioner kepuasan nasabah dikatakan valid. Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah terhadap atribut pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dapat dilakukan dengan menggunakan analisis faktor perhitungan mengenai uji data tersebut dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.8

Hasil Penilaian Tingkat Kepuasan Nasabah
PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah

| No | DAFTAR PERTANYAAN | SKOR |
|----|---|------|
| | TANGIBLE (BUKTI LANGSUNG) | |
| 1 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan | 4,60 |
| 2 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berada pada tempat yang mudah di jangkau dan aman | |
| 3 | Penampilan petugas rapi dan simpatik | |
| | EMPHATY (PERHATIAN) | |
| 4 | Sikap petugas PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah sopan dan ramah dalam melayani saya | 4,60 |
| 5 | Karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah perhatian pada setiap keluhan nasabah | |
| 6 | Petugas (Loan Service) PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan pelayanan informasi pembiayaan secara jelas | |

| | | |
|---|---|------|
| | | |
| | RESPONSIF (DAYA TANGGAP) | 4,47 |
| 7 | Cepat dan tanggap dalam menghadapi complain nasabah | |
| 8 | Petugas (customer service) PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka dan menutup rekening, serta informasi terkait layanan dan produk yang dimiliki | |
| 9 | Kualitas pelayanan pembiayaan sesuai dengan harapan saudara | |
| | RELIABILITY | 4,30 |
| 10 | Saya merasa karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mempunyai kemampuan yang baik | |
| 11 | Petugas PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani saya | |
| 12 | Pengetahuan dan kecakapan karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam menangani tugasnya dengan baik | |
| | ASSURANCE (JAMINAN DAN KEPASTIAN) | 4,25 |
| 13 | Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | |
| 14 | Saya merasa aman menabung di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah karena perusahaan tersebut sudah terbukti bonafit dan bebas resiko | |
| 15 | Standar pengerjaan produk atau jasa sesuai dengan syariat Islam dan penjaminan yang aman | |
| Jumlah skor nilai rata-rata keseluruhan | | 4,44 |

Pada tabel 4.4 dapat diketahui bahwa data yang diperoleh dari survei penyebaran kuesioner kepada nasabah PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah menunjukkan hasil nilai rata-rata keseluruhan sebesar 4,44. Angka yang dihasilkan dari nilai rata-rata ini menginterpretasikan bahwa angka di atas 4,12 memiliki penilaian dengan kategori baik/puas. Terkait penilaian tersebut PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah akan berusaha memberikan

pelayanan yang lebih baik lagi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan atau pencapaian nasabah baru.

b. Profitabilitas konsumen

Tabel 4.9
Profitabilitas konsumen PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah
Tahun 2014-2018

(Rp Jutaan)

| No | Tahun | Laba Bersih Sebelum Pajak | Penjualan Bersih | Profitabilitas Konsumen |
|-----------|-------|---------------------------|------------------|-------------------------|
| 1 | 2014 | 617.955 | 603.929 | 102,32% |
| 2 | 2015 | 626.300 | 615.488 | 101,75% |
| 3 | 2016 | 787.225 | 788.698 | 99,81% |
| 4 | 2017 | 843.416 | 843.416 | 100% |
| 5 | 2018 | 673.542 | 684.003 | 98,47% |
| Rata-rata | | 709.688 | 707.107 | 100,47% |

Hasil dari tabel 4.5 menjelaskan bahwa presentase profitabilitas konsumen pada tahun 2014 sebesar 102,32% dan tahun 2015 turun menjadi 101,75% serta tahun 2016 turun kembali menjadi 99,81% lalu pada tahun 2017 naik kembali menjadi 100%. Dan pada tahun 2018 kembali mengalami penurunan menjadi 98,47%. Nilai rata-rata di bawah nilai presentase profitabilitas konsumen pada tahun 2014 lebih besar di bandingkan nilai presentase profitabilitas konsumen tahun tahun berikutnya. Jadi semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen berarti menunjukkan semakin tinggi laba yang berhasil di capai oleh perusahaan.

3. Analisis Perspektif Internal Bisnis

Setelah melakukan pengukuran pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mengembangkan tujuan dan strategi untuk mengukur perspektif bisnis dan internal. Hasil dari perhitungan rasio NGR dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10
PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah
NGR
Periode 2014-2018

| Uraian | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|------|
| Delta unit kerja | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 |
| Total unit kerja | 1 | 1 | 6 | 6 | 6 |
| NGR % | 100 % | 100 % | 100 % | 100 % | 100% |
| Rata-rata | 100% | | | | |

Sumber: Hasil olah data sekunder

Dari tabel 4.6 diatas terlihat PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dari tahun 2014-2015 belum memiliki kantor cabang, baik di dalam kota maupun diluar kota provinsi sumatera utara, sementara pada tahun 2016-2018 PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah membuka cabang pemabantu untuk meluaskan pangsa pasar sehingga dapat mencapai rata-rata keseluruhan 100%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah selalu berusaha melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah.

Untuk mengetahui efesiensi dan efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah, perhitungan dapat dilakukan menggunakan rasio AETR di bawah ini:

Tabel 4.11
PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah
AETR
Periode 2014-2018

| No | Tahun | Biaya Administrasi | Total Pendapatan | AETR |
|-----------|-------|--------------------|-------------------|-------|
| 1 | 2014 | 1.302.568.654.386 | 603.929.820.603 | 2,16% |
| 2 | 2015 | 1.408.702.410.026 | 615.488.644.516 | 2,29% |
| 3 | 2016 | 1.443.730.465.183 | 788.698.112.753 | 1,83% |
| 4 | 2017 | 1.534.258.295.551 | 836.563.816.469 | 1,84% |
| 5 | 2018 | 1.688.236.735.738 | 684.002.791.614 | 2,46% |
| Rata-rata | | 7.377.496.560.884 | 3.528.683.185.955 | 2,12% |

Sumber: Hasil olah data sekunder

Pada table 4.7 menunjukkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan AETR sebesar 2,12% dan total pendapatan dari tahun ke tahun cenderung terus meningkat lebih baik. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, efektifitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah. Pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan, peningkatan layanan purna jual, perkembangan kerjasama yang dilakukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dengan Bank lainnya meningkat lebihbaik.

4. Analisis Pembelajaran danPertumbuhan

Tujuan strategis perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ditentukan melalui alat pengukuran sebagai berikut:

- a. Produktivitas karyawan

$$\text{Produktifitas karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih setelah pajak}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Untuk melihat produktifitas pegawai PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dari tahun 2014-2018 dapat dilihat pada table dibawah:

Tabel 4.12
PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah

Produktifitas karyawan
Periode 2014-2018

| No | Tahun | Laba Bersih Setelah Pajak (jutaan) | Jumlah Karyawan | Produktifitas Karyawan/tahun (jutaan) | Produktifitas karyawan/bulan (jutaan) |
|-----------|-------|------------------------------------|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| 1 | 2014 | 465.178 | 2.538 | 183 | 15,25 |
| 2 | 2015 | 464.935 | 2.500 | 185 | 15,41 |
| 3 | 2016 | 584.500 | 2.499 | 233 | 19,41 |
| 4 | 2017 | 630.011 | 2.542 | 247 | 20,58 |
| 5 | 2018 | 502.643 | 2.619 | 191 | 15,91 |
| Rata-rata | | 529.453,4 | 2539,6 | 207,8 | 86,56 |

Sumber: Hasil olah data sekunder.

Dari data tabel 4.8 diatas menunjukkan bahwa produktifitas karyawan sudah cukup baik dari tahun 2014 sebesar Rp 15.250.000/bulan, tahun 2015 sebesar Rp 15.410.000/bulan artinya setiap karyawan memberikan kontribusi dari laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp160.000. sedangkan pada tahun 2016 dan tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar Rp 19.410.000 dan Rp 20.580.000. hal tersebut mengindikasi pada tahun tersebut karyawan telah mengalami peningkatan produktifitas setiap tahun, untuk laba perusahaan. Sedangkan pada tahun 2018 produktifitas mengalami penurunan menjadi Rp 15.910.000. namun hal tersebut tetap memberikan kontribusi margin positif dari laba yang di peroleh perusahaan.

b. Tingkat presentase pelatihan karyawan

$$\text{Tingkat presentase pelatihan karyawan} = \frac{\text{karyawan yang di training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tingkat presentase pelatihan karyawan tahun 2014

$$= 62,50\%$$

Tingkat presentase pelatihan karyawan tahun 2015

= 68,75%

Tingkat presentase pelatihan karyawan tahun 2016

= 75,00%

Tingkat presentase pelatihan karyawan tahun 2017

= 87,50%

Tingkat presentase pelatihan karyawan tahun 2018

= 93,75%

c. Tingkat kepuasan karyawan

Pengujian kualitas data menggunakan uji reliabilitas dan uji validitas. Hasil dari pengujian data dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.13

Hasil uji reliabilitas kepuasan karyawan

| No | Variabel penelitian | Croanbach'alpha | keterangan |
|----|---|-----------------|------------|
| 1 | Tanggapan karyawan terhadap kepemimpinan | 0,792 | Reliabel |
| 2 | Tanggapan karyawan terhadap motivasi | 0,832 | Reliabel |
| 3 | Tanggapan karyawan terhadap semangat kerja | 0,832 | Reliabel |
| 4 | Tanggapan karyawan terhadap kondisi fisik | 0,880 | Reliabel |
| 5 | Tanggapan karyawan terhadap kepuasan karyawan | 0,839 | Reliabel |

Sumber: Output SPSS Versi 23,00 dan data primer yang di peroleh

Pada tabel 4.9 di atas dapat di ketahui bahwa uji reliabilitas pada keseluruhan variabel tersebut menghasilkan nilai croanbach's alpha lebih dari 0,60. Sehingga hasil keseluruhan variabel mengenai data kuisisioner kepuasan karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah terhadap atribut PT. Bank Sumut dikatakan reliabel.

Hasil uji validitas mengenai data kuesioner kepuasan karyawan terhadap atribut PT. Bank Sumut dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.14

Hasil uji validitas kepuasan karyawan

| No | Variabel penelitian | Pearson Correlation | Keterangan | Koef Signifikan |
|----|---------------------|---------------------|------------|-----------------|
| 1 | Kepemimpinan | | | |
| | Q1 | 0,814 | Valid | 0.000 |
| | Q2 | 0,682 | Valid | 0.000 |
| 2 | Motivasi | | | |
| | Q1 | 0,866 | Valid | 0.000 |
| | Q2 | 0,786 | Valid | 0.000 |
| | Q3 | 0,847 | Valid | 0.000 |
| 3 | Semangat kerja | | | |
| | Q1 | 0,843 | Valid | 0.000 |
| | Q2 | 0,785 | Valid | 0.000 |
| | Q3 | 0,634 | Valid | 0.000 |
| 4 | Kondisi fisik | | | |
| | Q1 | 0,838 | Valid | 0.000 |
| | Q2 | 0,921 | Valid | 0.000 |
| 5 | Kepuasan karyawan | | | |
| | Q1 | 0,819 | Valid | 0.000 |
| | Q2 | 0,801 | Valid | 0.000 |

Sumber: Output SPSS Versi 23,00 dan data primer yang di peroleh

Pada tabel 4.10 diatas menjelaskan bahwa uji validitas menggunakan korelasi pearson menghasilkan data dengan koefisien korelasi yang signifikan. Hasil data kepuasan karyawan menunjukkan nilai di atas 0,05 sehingga data tersebut dikatakan valid.

Untuk mengetahui skor rata-rata kepuasan dapat dilakukan dengan uji analisis faktor. Perhitungan dapat di lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.15

Tingkat kepuasan karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah

| No | Tanggapan kepuasan karyawan mengenai atribut pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | Skor rata-rata (Mean) |
|--|---|-----------------------|
| | KEPEMIMPINAN | 5,83 |
| 1 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariahtelah menerapkan manajemen yang baik | |
| 2 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mengkomunikasikan visi dan misinya kepada saya dengan jelas | 4,22 |
| | MOTIVASI | |
| 3 | Pimpinan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan penghargaan kepada karyawan yang memiliki kinerja bagus | |
| 4 | Untuk meningkatkan produktifitas kerja, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan program pelatihan karyawan | |
| 5 | Untuk kesejahteraan karyawan, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan bonus dan insentif sesuai kinerjanya masing-masing | |
| | SEMANGAT KERJA | 4,12 |
| 6 | Saya melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan sikap PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah selama ini | |
| 7 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah menentukan jadwal kerja yang sesuai dengan jadwal kemampuan saya | |
| 8 | Hubungan komunikasi kerja antar karyawan dapat terjalin dengan baik di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | |
| | KONDISI FISIK | 4,00 |
| 9 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan fasilitas kerja yang lengkap kepada karyawan | |
| 10 | Tersedianya fasilitas penunjang dan askes informasi yang tepat, akurat di berikan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah kepada saya | 4,06 |
| | KEPUASAN KARYAWAN | |
| 11 | Saya puas dengan pemberian gaji dan insentif dari PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah selama ini | |
| 12 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan gaji setiap bulan dengantepat waktu | 4,45 |
| Jumlah skor nilai rata-rata secara keseluruhan | | |

Berdasarkan pada tabel 4.11 di atas menghasilkan tentang hasil skor rata-rata keseluruhan sebesar 4,45. Angka tersebut menunjukkan hasil dengan kategori cukup baik.

Berkaitan dengan sistem penilaian tersebut, keberhasilan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah terwujud karena di dukung dengan sistem kepemimpinan, motivasi, semangat kerja, dilakukan untuk meningkatkan produktifitas karyawan. Kondisi fisik fasilitas serta memberikan kepuasan karyawan berupa pemberian ijin/cuti, pemberian insentif berupa bonus, *reward* kepada karyawan yang berprestasi, pemberian gaji tepat waktu.

D. Penilaian Kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Secara Keseluruhan

Setelah dilakukan pengukuran masing-masing perspektif kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan. Penilaian kinerja keuangan dilakukan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan menurut Bank Indonesia. Tingkat kepuasan nasabah dan karyawan dapat di ukur berdasarkan skala linkert. Penilaian kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah secara keseluruhan ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapatkan hasil yang berimbang. Hasilnya dapat di lihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.16
Hasil Simulasi Penilaian Kinerja PT. Bank Sumut Unit
Usaha Syariah Tahun 2014-2018

| Rasio | Tahun 2014 | | Tahun 2015 | | Tahun 2016 | | Tahun 2017 | | Tahun 2018 | |
|-------------------------------------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|-------------|--------|
| | Nilai | Score |
| ROA | 90 | 1,31 | 90 | 2,27 | 90 | 2,07 | 90 | 2,72 | 90 | 3,59 |
| BOPO | 100 | 94,56 | 100 | 88,50 | 100 | 89,86 | 90 | 83,85 | 90 | 80,93 |
| FDR | 90 | 113,36 | 90 | 121,57 | 90 | 131,51 | 90 | 130,43 | 90 | 124,45 |
| AETR | 90 | 3,28 | 90 | 4,06 | 90 | 3,95 | 90 | 3,89 | 90 | 4,08 |
| Total | 212,51 | | 216,40 | | 227,39 | | 220,89 | | 227,31 | |
| NGR | 100% | | 100% | | 100% | | 100% | | 100% | |
| Profitabilitas Konsumen | 102,32% | | 101,75% | | 99,81% | | 100% | | 98,47% | |
| Produktifitas Karyawan | 183.000.000 | | 185.000.000 | | 233.000.000 | | 247.000.000 | | 191.000.000 | |
| % Pelatihan Karyawan Terampil | 62,50% | | 68,75% | | 75,00% | | 81,25% | | 93,75% | |

Sumber: Data Sekunder yang di olah

Adapun tingkat kepuasan secara keseluruhan dapat diuraikan seperti tabel dibawah:

Tabel 4.17

Hasil Simulasi presentase tingkat kepuasan keseluruhan

| | Skor nilai rata-rata | Keterangan berdasarkan skala linkert |
|---------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| Tingkat kepuasan nasabah | 4,44 | Baik/Puas |
| Tingkat kepuasan karyawan | 4,45 | Baik/Puas |

Sumber: Data primer yang di olah

Hasil dari analisis dari keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat dan saling berkaitan satu sama lainnya. Kinerja perspektif pertumbuhan dan

pembelajaran pada tahun 2014-2018 menunjukkan keberhasilan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam meningkatkan nilai rata-rata tingkat presentase pelatihan karyawan sebesar 78,13% mempengaruhi peningkatan produktifitas karyawan dengan nilai rata-rata sebesar Rp 86.560.000/bulan. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dapat mencapai tingkat kepuasan karyawan sebesar 4,45 yang memiliki kategori baik atau puas.

Pada perspektif bisnis internal menghasilkan nilai rata-rata keseluruhan pada rasio NGR sebesar 100% dan rasio AETR sebesar 2,12%. Penilaian ini bertujuan untuk mengembangkan inovasi dengan cara memperluas struktur jaringan operasional, mendesain produk, efisiensi, efektifitas, serta ketepatan waktu proses atau transaksi yang dilakukan untuk meningkatkan layanan purna jual. Hal tersebut akan berpengaruh pada perspektif konsumen yang dapat mencapai target rata-rata *market share* sebesar 8,77%. Profitabilitas konsumen dengan nilai rata-rata sebesar 100,47%, dapat mencapai hasil nilai rata-rata keseluruhan pada tingkat kepuasan nasabah sebesar 4,11% yang mengindikasikan hasil kategori baik atau puas.

Penilaian kinerja pada tiga perspektif di atas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan profit perusahaan dapat di ukur melalui rasio keuangan. Hasil rasio keuangan yang telah di ukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio FDR sebesar 128,14%. BOPO sebesar 84,47% dan untuk mencapai tingkat keuntungan yang optimal maka ROA menghasilkan rata-rata sebesar 2,09%. Pada penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan ini, tahun 2014 hingga tahun 2018 rasio keuangan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memiliki skor 212,51% dan tahun 2018 mencapai skor 213,05%. Hal ini menunjukkan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berhasil meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Aisyah Meidyawati dan Purnama Putra.

Pada saat ini PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam tahap bertumbuh (*growth*) menuju ke tahap bertahan (*sustain*) karena di dukung dengan penerapan teori penetapan tujuan (*goal setting theory*). Peningkatan kepuasan kinerja karyawan dapat di capai dengan menerapkan system kepemimpinan, motivasi, dan semangat

kerja yang optimal. Hal ini dapat di tunjukkan dengan keberhasilan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mendapat beberapa penghargaan oleh media-media bisnis.

E. Pandangan Ekonomi Syariah Terhadap Hasil *Balanced Scorecard* Tentang Kinerja PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah Dalam Perspektif Ekonomi Syariah

Hasil penelitian kinerja perusahaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa organization capital berupa kerjasama tim dirasa masih cukup, begitu halnya dengan information capital. Hal ini berkaitan dalam membentuk image atau reputasi bank dimata nasabah. Dalam konsep *Balanced Scorecard*, image dan reputasi bank berkaitan dengan kepuasan nasabah, sehingga mereka bisa saja beralih ke bank lain karena tidak puas dengan sistem layanan yang ditawarkan bank, dan jika dibiarkan tentunya mengganggu performa keuangan bank. Berkaitan dengan kerjasama tim, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah telah memiliki tim khusus untuk membentuk karyawan agar tetap professional dan religius dalam bekerja, sehingga diharapkan visi, misi, budaya kerja serta strategi perusahaan tercapai dengan baik dari masing-masing prespektif sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Finansial*)

Prestasi dalam keuangan merupakan hal penting bagi industri perbankan, karena bank termasuk industri bisnis yang juga mencari keuntungan untuk keberlangsungan usahanya. Bagi perbankan syariah, hal yang diperhatikan dalam mencapai keuntungan yaitu kaidah dan etika bisnis islam. Kaidah hukum asal muamalah sendiri menyatakan segala sesuatunya dibolehkan kecuali ada larangan dalam al-Qur'an dan as-Sunnah.³⁹ Sedangkan, etika bisnis Islam harus mengandung beberapa hal sebagaimana prinsip yang ditanamkan dalam sistem Islam yang meliputi⁴⁰:

- a) Tauhid, melahirkan kesadaran tanggung jawab penuh kepada Allah dalam berekonomi, serta memahami ekonomi sebagai sebuah perintah ibadah. Aktifitas ekonomi yang dilakukan tidak hanya mengutamakan

³⁹Muslich. *Etika Bisnis Islami*. Yogyakarta: EKOBISIA. 2004

⁴⁰Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam Dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 65-66.

nilai ekonomis, namun juga diiringi dengan pengakuan terhadap keesaan Allah sehingga apa yang dilakukan harus penuh tanggung jawab, sebagaimana firman Allah SWT QS: Al-An'am Ayat 162 sebagaiberikut:

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

Artinya:

“Katakanlah: Sesungguhnya sembahyangku, ibadahku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam”⁴¹

Dalam ayat tersebut diperjelas bahwa hidup mati manusia hanya untuk Allah SWT, sehingga seharusnya manusia dalam berbuat segalanya yang baik termasuk dalam transaksi perbankan selalu sesuai dengan syariat Islam.

- b) Khalifah, kesadaran sebagai wakil Allah di muka bumi melahirkan sikap berekonomi yang benar sesuai tuntunan syar'I, berekonomi semata-mata untuk kemaslahatan umat manusia, dan berupaya mewujudkan keadilan dan kesejahteraan bagi seluruh manusia. Prinsip ini mengutamakan kemakmuran seluruh masyarakat, bukan kemakmuran kelompok, orang-perorangan atau bahkan kepentingan pribadi sekalipun.
- c) Keseimbangan, sebagaimana firman Allah SWT dalam QS: Al-Hadid, Ayat 25 yang telah disebut di awal. Dalam teori *balanced scorecard*, prestasi keuangan tidak akan tercapai tanpa dukungan konsumen, bisnis internal, pembelajaran, serta pertumbuhan dan harus dijalankan secara seimbang agar para pihak-pihak yang berkepentngan puas dengan kinerja perusahaan. Prinsip keseimbangan juga diterapkan dalam bisnis Islami, namun dimensi akhir yang dituju adalah akhirat bukan sebatas dunia. Tidak bisa dihindari bahwa keadilan dalam distribusi membutuhkan satu kondisi yang dapat menjamin terciptanya kesempatan yang sama pada setiap orang, untuk berusaha mencapai apa

⁴¹*Al-Quran Tafsir dan Per kata 1.5, Misyary Al-Afasy, Husari (Mualim), h.150.*

yang diinginkan dengan kemampuan, namun tidak menuntuk kesamaan hasil dari proses tersebut. Tidak membenarkan perbedaan kekayaan yang melampaui batas kewajaran serta mempertahankannya dalam batasan-batasan yang wajar. Keadilan distribusi dalam ekonomi islam memiliki tujuan, yakni agar kekayaan tidak menumpuk pada sebagian kecil masyarakat, tetapi selalu beredar dalam masyarakat. Keadilan distribusi menjamin terciptanya pembaigan yang adil dalam kemakmuran, sehingga memberikan kontribusi pada kualitas hidup yang lebih baik.⁴²

- d) Kehendak bebas dan bertanggung jawab. Untuk itu perbankan syariah seharusnya tidak semata-mata mencari keuntungan belaka, namun aspek mardhatillah serta kemaslahatan umat, firman Allah SWT dalam QS: Al-Mudatsir, Ayat 38 yaitu:

كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ

Artinya:

*“Tiap-tiap diri bertanggung jawab atas apa yang telah diperbuatnya”.*⁴³

Dengan demikian maka manusia harus bertanggung jawaba atas segala perbuatan dan transaksi yang diperbuatnya, karena akan dimintai pertanggungjawaban nantinya. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah merupakan lembaga keuangan Syariah, penerapan nilai-nilai dan etika bisnis Islami seyogyanya dijalankan secara konsisten dalam semua aktifitas bank dan juga dijalankan setiap anggota perusahaan dalam kehidupan kesehariaannya. Sehingga, dalam mencapai target keuangan tidak berfokus kepada keuntungan, namun bagaimana bermanfaat bagi kemaslahatan umat.

⁴²Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomis Islam dan Format Keadilan Ekonomi Di Indoensia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 84.

⁴³*Al Quran Tafsir dan Per kata 1.5*, Misyary Al- Afasy, Husari (Mualim), h.576.

2. Persepektif Konsumen (*Costumer*)

Konsumen merupakan *stakeholder* yang hakiki dalam bisnis. Bisnis tidak mungkin berjalan tanpa ada konsumen yang menggunakan produk atau jasa yang ditawarkan oleh pembisnis. Supaya bisnis terus berjalan, konsumen perlu memakai atau memanfaatkan produk atau jasa tersebut. Para konsum yang pada akhirnya memainkan peranan dalam menentukan keuntungan yang dicapai perusahaan, maka perusahaan harus bisa memperoleh, mempertahankan, serta menjaga kepercayaan para konsumen.⁴⁴ Nilai-nilai moral misalnya kejujuran, keadilan, amanah, berniat baik, menepati janji dan lainnya. Jika, para pelaku bisnis konsisten menjalankan, maka mudah memperolehnya meskipun banyak menghadapi aturan dan kendala. Pengakuan Islam terhadap hak milik individu diperkuat dengan jaminan keselamatan harta, dengan memberikan hukuman yang keras terhadap pelaku pencurian, perampokan dan pemaksaan kepemilikan yang tidak dibenarkan. Serta membenarkan pemindahan kepemilikan dengan cara-cara yang dibenarkan oleh syari'ah sesuai dengan tujuan akad yang dilakukan.⁴⁵

3. Perspektif Bisnis Internal

Bisnis internal disini berkaitan dengan bagaimana kegiatan internal perusahaan dapat dijalankan dengan baik. Perencanaan dan organisasi perusahaan yang baik sangat mempengaruhi dalam menghasilkan kualitas perusahaan. Dalam Islam organisasi memiliki struktur kepemimpinan yang terdiri dari beberapa level dan memiliki hubungan antara atasan dan bawahan. Adanya strata kepemimpinan buka berarti setiap pemimpin terpisah, karena kedudukan mereka satu wadah manajemen yang disusun berdasarkan konsep syura, sehingga harus saling berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Perbedaan level pekerjaan dan kepemimpinan dalam Islam, didasarkan pada ilmu pengetahuan, intelektual atau pengalaman teknis. Struktur organisasi PT. Bank Sumut Unit Usaha

⁴⁴Akhmad Mujahidin, "*Etika Bisnis Dalam Islam*", Jurnal Hukum Islam, Vol. IV. No. 2 Desember 2005, h. 119.

⁴⁵Ruslan Abdul Ghofur Noor, *Konsep Distribusi Dalam Ekonomi Islam dan Format Keadilan Ekonomi Di Indonesia*, Pustaka Pelajar. Yogyakarta, 2013, h 86.

Syariah terdiri dari beberapa divisi yang dikepalai seorang direktur utama sebagai top management, diharapkan adanya hubungan baik antara atasan dengan bawahan. Islam membenarkan hak miliki pribadi, namun tidak membenarkan penumpukan harta benda pribadi sampai batas-batas yang dapat merusak fondasi sosial Islam, karena penumpukan harta berlebihan bertentangan dengan kepentingan umum, yang berimbas pada rusaknya sistem sosial dengan munculnya kelas-kelas yang mementingkan kepentingan pribadi. Di samping itu penumpukan harta berlebihan dapat melemahkan daya beli masyarakat dan menghambat mekanisme pasar bekerja secara adil, karena harta tidak tersebar di masyarakat.

4. Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia. Dalam organisasi manusia adalah sumber daya utama. Prespektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah fondasi utama keberhasilan organisasi.⁴⁶ Prespektif ini berkaitan dengan kemampuan, kepuasan, motivasi, sistem teknologi, kepemimpinan dan kerjasama tim. Model kepemimpinan merupakan hal penting dalam menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Kepemimpinan dalam Islam dibangun dengan prinsip pertengahan dan moderat dalam memandang persoalan dan memberikan sauri tauladan baik bagi bawahannya. Seorang pemimpin paling tidak memiliki persyaratan yaitu kemampuan intelektual yang tinggi, analisa tajam, percaya diri, berjiwa besar, memahami orang, pioneer, inovator, visioner, dan obsesi kuat kepada tujuan. Rasulullah SAW sendiri merupakan sauri tauladan bagi umat Islam hal ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS: Al-Ahzab ayat 21 yaitu:

لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا

⁴⁶Sony Yuwono, Edy, Sukarno, & Muhammad Ichsan, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2004, h. 39.

Artinya:

*“Sesungguhnya telah ada pada (diri) Rasulullah itu suri teladan yang baik bagimu (yaitu) bagi orang yang mengharap (rahmat) Allah dan (kedatangan) hari kiamat dan Dia banyak menyebut Allah”.*⁴⁷

Ayat diatas telah jelas menyatakan bahwa manusia harus mencontoh kepemimpinan Rasulullah dalam segala hal, karena jika seorang pemimpinnya dapat menjaga amanah dan bertindak sesuai syariat Islam, maka dapat dipastikan rakyat atau karyawannya sejahtera bersama kesuksesan perusahaan atau organisasi yang dipimpinnya. Menciptakan keadilan dapat dilakukan dengan memberikan peluang yang sama bagi setiap orang untuk mendapatkan harta kekayaan, mewajibkan bagi yang mendapat harta berlebih untuk mengeluarkan zakat sebagai kompensasi bagi penyucian dan pembersihan harta atas hak orang lain. Islam juga menganjurkan bagi setiap orang yang memiliki harta kekayaan untuk mewakafkan hartanya, berinfak dan bersedekah sebagai amal sosial (sunnah) bagi kepentingan masyarakat luas.⁴⁸

Model kepemimpinan yang dimiliki PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berbeda sesuai visi dan misi perusahaan. Sedikit catatan, berdasarkan hasil kuesioner, skor terendah kepemimpinan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah yaitu pada proses pengambilan keputusan. Konsep syura atau musyawarah dalam pengambilan keputusan, sebaiknya lebih diutamakan. Sedangkan, pola rekrutmen, penilaian kepuasan karyawan dan penilaian motivasi dirasa masih kurang. Perlu adanya evaluasi secara berkelanjutan akan ketiga hal ini agar visi, misi perusahaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah tercapai dengan baik.

⁴⁷Departemen Agama, Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz, Sinar Baru Algensindo, Bandung, 2009, h.869

⁴⁸Ibid hal, 88.

Berdasarkan penjelasan analisis data pada sebelumnya, dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut.

Tabel 4.18
Pengukuran Simulasi Kinerja PT. Bank Sumut Menggunakan *Balanced Scorecard*

| Sasaran Strategik | Ukuran Hasil (<i>Lead Indicator</i>) | Realisasi | Target | Pencapaian Target | Bobot | Skor |
|--|---|-----------|----------|-------------------|-------|--------------|
| Perspektif Keuangan (25%) | | | | | | 12,62 |
| Rasio Likuiditas (25%) | Rasio Kas (100%) | 16% | 34% | 47,06% | 6,25% | 2,94 |
| Rasio Solvabilitas (25%) | Rasio Modal Terhadap Aktiva (100%) | 4,37% | 20% | 21,85% | 6,25% | 1,37 |
| Rasio Rentabilitas | Rentabilitas Aset (50%) | 3,35% | >10% | 33,50% | 12,5% | 4,19 |
| | Rentabilitas Ekuitas (50%) | 3,30% | | 33% | 12,5% | 4,13 |
| Perspektif Pelanggan (25%) | | | | | | 19,38 |
| <i>Customer value proposition</i> (100%) | Atribut Produk dan Jasa (30%) | 3,74 | 5,00 | 74,80% | 7,5% | 5,61 |
| | Hubungan dengan Pelanggan (40%) | 3,89 | 5,00 | 77,80% | 10% | 7,78 |
| | Citra dan Reputasi (30%) | 3,99 | 5,00 | 79,80% | 7,5% | 5,99 |
| Perspektif Bisnis Internal (25%) | | | | | | 22,38 |
| Inovasi (50%) | NGR (100%) | 2,03% | 2,28% | 80,04% | 12,5% | 11,13 |
| Operasi Pelayanan (50%) | AETR (100%) | 0,73% | 8,5%-10% | 90% | 12,5% | 11,25 |
| Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (25%) | | | | | | 20,07 |
| Tingkat pendidikan (35%) | Indeks tingkat pendidikan (100%) | 80% | 100% | 80% | 8,75% | 7,00 |
| Sistem Informasi (30%) | Indeks system informasi (100%) | 4,00 | 5,00 | 80% | 7,5% | 6,00 |
| Motivasi Karyawan (35%) | Indeks motivasi karyawan (100%) | 4,00 | 5,00 | 80% | 8,75% | 7,70 |
| Total Skor | | | | | | 75,07 |

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan pembahasan tersebut diatas, kiranyadapat ditemukan beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Perspektif keuangan

Rasio keuangan yang digunakan adalah ROA, BOPO, LDR. Dan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah tahun 2014 hingga tahun 2018 dapat mencapai *cost efficienc* dan menghasilkan laba yang optimal. Kinerja pada perspektif keuangan secara umum menunjukkan hasil yang cukup baik bahkan terus mengalami perkembangan yang baik, namun butuh perhatian khusus untuk rasio FDR yang cenderung tidak stabil disebabkan kurang modal, padahal seharusnya Bank Pemerintah Daerah lebih mudah dalam hal mendapat tambahan modal kerja dari anggaran belanja dan pendapatan daerah (APBD) Pemerintah Sumatera Utara.

2. Prespektif Pelanggan

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa *market share* pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 8,77%. PT. BankSumut Unit Usaha Syariah tetap mempertahankan daya saing. Margin, meningkatkan penguasaan *segmen pasar* guna memenuhi kebutuhan nasabah. Untuk mengetahui kualitas pelayanan dan profitabilitas konsumen dapat di nilai dengan melakukan survey mengenai tingkat kepuasan nasabah dengan kuesioner. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan nasabah mencapai hasil yang cukup baik dengan skor 4,55. Kemudian nilai rata-rata *profitabilitas* konsumen meningkat menghasilkan nilai rata-rata sebesar 118,38% lebih besar dari tahun sebelumnya. Hal ini menandakan semakin

tinggi profitabilitas maka semakin tinggi laba yang berhasil di raih oleh perusahaan.

3. Prespektif Bisnis Internal

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

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktifitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini terjadi karena dalam mengukur tingkat presentase pelatihan karyawan berhasil dilakukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah, mengenai tingkat kepuasan menunjukkan hasil yang baik atau puas.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka penulis dapat memberi saran-saran sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan BSC dapat diterapkan di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah.
2. Pada prespektif konsumen, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah lebih meningkatkan kualitas produk atau jasa agar mampu bersaing dengan perbankan lainnya, peningkatan pada *market share* serta pengurangan pembiayaan bermasalah, karena *core* bisnis utamanya pada segmen Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan potong gaji pegawai melalui bendahara seharusnya tidak ada tunggakan atau

harus lancar, atau di ubah dari sistem *Business to Business* (B to B) menjadi *Business to Costumer* (B to C).

3. Pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan bank lebih memperhatikan aspek kepuasan karyawan, motivasi karyawan, gaya kepemimpinan, dan kerjasama tim. Karena sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolak ukur: ROA, BOPO, LDR. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio yang lebih lengkap.
5. Bagi peneliti selanjutnya pada perspektif non keuangan diharapkan dapat mengembangkan pengukuran diluar dari penelitian ini. Aspek syariah dalam penelitian ini tidak dibahas begitu dalam, hanya point penting terkait manajemen syariah yang dijelaskan. Rekomendasi bagi penelitian selanjutnya yaitu bisa membandingkan teori BSC dengan syariah compliant pada bank syariah dan penambahan objek penelitian.
6. Bagi pihak PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah, diharapkan terus mengembangkan jaringan atau buka cabang, sasaran strategis disesuaikan dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan optimal.
7. Mendapatkan dukungan penuh dari pemerintah Sumatera Utara sebagai owner PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dengan mengoptimalkan potensi market yakni para pegawai PNS dan BUMD yang ada dilingkungan Pemerintah Sumatera Utara, sehingga dapat meningkatkan *marketshare*.
8. Memperbanyak kerjasama *lingkage* dengan Bank Umum Syariah (BUS) lainnya, untuk lebih memperkuat permodalan guna disalurkan melalui pembiayaan dengan pola *executting* (langsung) atau *chenelling* (Perantara).

DAFTAR PUSTAKA

- Adiwarman A. Karim. *Bank Islam (Analisis Fiqih dan Keuaangan)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.
- Agus Murdiyanto. Pengukuran Kinerja Bank Umum Syariah di Indonesia dengan *Balanced Scorecard*. Semarang: Universitas Stikubank, 2017.
- Alamsyah, Halim. Perkembangan dan Prospek Perbankan Syariah Indonesia: Tantangan dalam Menyongsong MEA 2015. Disampaikan dalam Ceramah Ilmiah Ikatan Ahli Ekonomi (IAEI). Milad ke- 8 IAEI, 2012.
- Annisa Stellata A.W. Analisis Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Konvensional dengan Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi pada Bank Mandiri dan Bank Syariah Mandiri). Naskah Publikasi, 2013.
- Cahyono, D. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 2000.
- Dahlan Siamat. *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: FE Universitas Indonesia, 2004.
- Darsono. *Perbankan Syariah di Indonesia (kelembagaan dan Kebijakan serta Tantangan ke depan)*. Jakarta: Rajawali Pers, 2017.
- Departemen Agama, *Al-Qur'an dan Terjemahannya 30 Juz*. Bandung: CV Penerbit Diponegoro, 2014.
- Departemen Pendidikan Nasional, *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Pusat Bahasa Edisi keempat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2011.

- Dwi Suwikyo. *Analisis Laporan Keuangan Perbankan Syariah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2016.
- Faisal Badroen. *Etika Bisnis dalam Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006.
- H. Malayu S.P. Hasibuan. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: Pt Bumi Aksara, 2009.
- Hafiz Juliansyah. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etika Bisnis Islam Pedagang Pasar Ciputat. Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, 2011.
- Heri Pratikto. Kinerja Efisiensi Bank Syariah Sebelum dan Sesudah Krisis Global Berdasarkan *Data Envelopment Analysis*. Malang: Universitas Negeri Malang, 2011.
- Iqbal Hasan. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2008.
- Junaidi. Kontribusi Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan (Studi Kasus di Perusahaan Jasa Perantara Asuransi- PT XYZ). Jakarta: Universitas Bina Nusantara, 2002.
- Kasmir. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers, 2014
- Ketut Gunawan. *Analisis Kinerja Organisasi Lembaga Perkreditan Desa di Bali(suatu Pendekatan Balanced Scorecard)*. Bali: Universitas Panji SaktiSingaraja, 2009.
- Lasdi, L. *Balanced Scorecard* sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global. *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*, 2002.
- Nasution, Muhammad Irwan Padli, 2014, Keunggulan Kompetitif dengan Teknologi Informasi, *Jurnal Elektronik*.

Lampiran

Teks Wawancara

Assalamualaikum Warahmatullahi wa barakathuh

Perkenalkan Bapak, nama saya Kahfi Ramadhani, Mahasiswa UIN Sumatera Utara, jurusan Perbankan Syariah, semester 10. Disini saya ingin melakukan wawancara kepada Bapak selaku manajer PT Bank Sumut Unit Usaha Syariah untuk mendapatkan informasi secara lengkap dari penelitian saya yang berjudul Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) (Studi Kasus pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah). Berikut daftar pertanyaan yang ingin saya tanyakan kepada Bapak

Daftar pertanyaan

Untuk mengetahui dimana posisi PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam persaingan bisnis berdasarkan analisis. Dari visi dan misi yang ada di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah, apa yang menjadi kekuatan dari bisnis ini, dari segi SDM dan pemasaran produk kepada masyarakat, kelemahan, dan ancaman dari perusahaan lain, dan peluang bagi PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah ditengah persaingan lembaga keuangan.

Tanya:

Terkait dengan analisis, apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dalam pemberian jasa keuangan syariah.

Jawab:

Jawaban pada tabel terkait dengan analisis

Dalam perspektif keuangan sasaran- sasaran stretegik yang mengacu pada PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah yakni:

PeningkatanSHU

Peningkatan SHU dapat dilihat pada laporan bagi hasil pada laporan keuangan Peningkatan Pembiayaan

Pertanyaan:

Untuk peningkatan pembiayaan di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berapa target yang ditentukan dan realiasi yang terjadi terkait dengan pembiayaan.

Jawab:

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah nasabah terdiri dari 2 yakni nasabah simpan pinjam dan nasabah pembiayaan. dalam hal ini pihak PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mempunyai porposisi nilai dari keseluruhan anggota, sejumlah 80% nasabah diharapkan melakukan pembiayaan, dan sejumlah 20% melakukan simpan pinjam, namun dalam realitanya sejumlah 80% belum mencapai target yang telah ditentukan untuk anggota yang melakukan pembiayaan, sekitar 50% anggota masih melakukan pembiayaan, sedangkan untuk 20% anggota yang melakukan simpan pinjam, sudah melampau target yang telah ditentukan.

Minimalisasi biaya

Pertanyaan:

Berapa target yang ditentukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah untuk meminimalisasi biaya dan apa yang menjadikan beban operasional setiap tahunnya mengalami kenaikan namun tidak melebihi dari target yang ditentukan.

Jawab:

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah terus berupaya untuk meminimalisasi biaya operasional seefisien mungkin, sekitar 5% biaya operasional dapat turun dari target yang ditentukan. Kenaikan biaya operasional tiap tahunnya mengalami kenaikan dikarenakan banyak faktor yang mendukung, diantaranya beban gaji, setiap tahun PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah ada siklus keluar masuk pegawai dan itu akan menambah beban gaji, kemudian untuk kebijakan pemerintah tentang fasilitas umum yang terkait dengan transportasi terkait dengan

BMM. Kenaikan biaya operasional tidak menjadi sebuah masalah selama tidak melebihi target yang telah ditentukan oleh PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah.

Terbebas dari riba, gharar, dan maysir

Pertanyaan:

dalam hal investasi terkait dengan penempatan dan perolehan dana dalam hal ini PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah apa sudah sepenuhnya menggunakan lembaga keuangan syariah dan untuk prosedur pembiayaan apa sudah dengan akad yang telah ditentukan, serta untuk nasabah yang melakukan pembayaran melebihi jatuh tempo, maka akan dikenakan biaya yang melebihi dari biaya yang dikeluarkan dalam tempo yang tepat, untuk hasil dari dana yang lebih tadi, bagaimana memperlakukan dana itu.

Jawab:

dalam hal penempatan dan perolehan dana, PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah belum sepenuhnya melakukan penempatan pada lembaga konvensional, hal ini dikarenakan untuk kantor cabang di daerah belum ada lembaga keuangan berbasis syariah, oleh karena itu untuk efisien waktu dan biaya masih menggunakan lembaga konvensional, sejumlah 90% PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah menggunakan lembaga syariah. Untuk keshahihan akad dilihat dari akad yang dilakukan oleh kedua belah pihak yang mengacu pada prosedur yang telah ditetapkan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah. Namun dalam hal pembiayaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah tidak menyediakan barang yang telah diinginkan oleh nasabah.

Perspektif pelanggan

Peningkatan jumlah anggota

Tanya: berapa target yang telah ditentukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah untuk peningkatan jumlah anggota tiap tahunnya

Jawab:

Untuk peningkatan jumlah anggota PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mentargetkan 5%- 10% dari jumlah anggota lama.

Peningkatan kepuasan anggota

Tanya: untuk peningkatan keuasan pelanggan target pa yang ditentukan untuk mencapai kepuasan pelanggan

Jawab:

Kepuasan pelanggan merupakan prioritas dari PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam mempertahankan unit bisnisnya, menurut penilaian kepuasan anggota PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah ingin mentargetka bahwa semua anggota puas dengan pelayanan yang telah kami berikan, kemudian untuk mempertahankan pelanggan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah tiap tahunnya kalau bisa tetep mempertahankan jumlah anggota yang ada, lebih bagus lagi dapat meningkatkannya.

Peningkatan pemahaman kepada anggota tentang pembiayaan

Tanya: bagaimana upaya PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam melakukan peningkatan pemahaman kepada anggota, dan sejauh mana progress PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam peningkatan penggunaan jasa dan produk syariah.

Jawab:

PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah sampai saat ini terus berupaya untuk meningkatkan pemahaman anggota tentang pembiayaan syariah ini, salah satunya dengan melakukan sosialisasi kepada masyarakat, sejauh ini masih 50% anggota yang memahami tentang pembiyaan secara syariah dari target yang telah kami tentukan sejumlah 80% dari keseluruhan anggota.

Perspektif proses bisnis internal

Peningkatan mutu pelayanan

Tanya: Dalam hal peningkatan mutu pelayanan apa upaya apa yang dilakukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam hal efisiensi antrian anggota dengan teller

Jawab:

dalam hal ini PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam hal antrian kami selalu berupaya untuk meminimalisasikan seefisien mungkin, dilihat apa yang kebutuhan anggota itu, untuk anggota yang ingin melakukan simpan pinjam, waktu yang kami berikan untuk memprosesnya sekitar 5 menit dengan teller, namun untuk nasabah yang ingin melakukan pembiayaan akan berhubungan dengan bagian marketing untuk memprosesnya. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dari tahun ketahun akan terus berupaya menurunkan tingkat antrian seefisien mungkin.

Pengembangan inovasi produk dan jasa syariah

Tanya: selama ini, apakah PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah pernah melakukan pengembangan produk yang sudah ada, dan berapa target yang telah ditentukan.

Jawab: dalam hal ini PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah ingin melakukan proses pengembangan produk 100% tapi dalam kenyataan yang ada sekitar 80% kami melakukannya, itu pun belum bisa maksimal, karena produk yang telah ada kami ingin memaksimalkan dulu, seperti pembiayaan, kami masih berfokus pada peningkatan pembiayaan khususnya musyarakah dan mudharabah. Pengembangan yang kami lakukan yakni melakukan usaha unit perumahan.

Pengerjaan produk sesuai dengan standart syariah

Tanya: Untuk pengerjaan produk dalam melakukan proses operasi PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah apa sudah sepenuhnya melakukan sesuai dengan syariat.

Jawab: PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah adalah lembaga keuangan berbasis syariah, jadi semua proses operasi yang kami lakukan juga sesuai dengan standart syariah yang berlaku.

Perpektif pembelajaran dan perkembangan

Peningkatan kualitas dan kompetensi (mutu SDM) karyawan Pemahaman tentang prinsip syariah

Tanya: dalam upaya peningkatan kualitas dan kompetensi karyawan tentang pemahaman tentang syariah, upaya apa yang dilakukan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah untuk menecapi target tersebut.

Jawab: PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mempunyai target untuk mengadakan setiap tahunnya sebanyak 6 kali pelatihan. Untuk meningkatkan kualitas karyawan maka perusahaan mengikutsertakan karyawan yang bersangkutan pada seminar-seminar atau pelatihan-pelatihan baik yang diadakan oleh perusahaan sendiri atau diluar perusahaan, pelatihan dilakukan tiap tahun sebanyak 5 sampai 6 untuk karyawan, sedangkan untuk karyawan yang mempunyai jabatan tertentu seperti manager dilakukan sebanyak 8 sampai 10 kali, namun dalam setiap seminar-seminar atau pelatihan – pelatihan yang diadakan tidak semua karyawan bisa ikut, karena keterbatasan dana yang dimiliki perusahaan dalam mengikutsertakan karyawan- karyawan dalam pelatihan.

Kehandalan teknologi dan informasi

Tanya: bagaimana upaya PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam memanfaatkan teknologi dan informasi untuk menunjang kebutuhan kerja para karyawan.

Jawab:

Setiap kantor cabang diberikan 2 unit komputer dan 1 laptop untuk menunjang kebutuhan mereka terhadap akses informasi yang mereka butuhkan. Keberadaan teknologi ini sangat mendukung para karyawan untuk menyelesaikan tugasnya, dan dengan ada teknologi dan informasi dapat mendistribusikan segala informasi antar karyawan yang membutuhkan sebuah informasi terupdate di kantor.

Peningkatan kepuasan karyawan

Tanya: Bagaimana upaya PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah untuk peningkatan kepuasan karyawan.

Jawab: PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berupaya terus untuk meningkatkan kepuasan karyawan dengan memberikan sarana dan prasarana yang menunjang kebutuhan mereka menunjang kompetensi karyawan sehingga bisa meningkatkan sebuah loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Peningkatan jumlah karyawan

Tanya: berapa target yang ditentukan oleh PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam hal peningkatan jumlah karyawan.

Jawab: Untuk peningkatan jumlah karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah hanya menargetkan sekitar 2% kenaikannya, tergantung ketutuhan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah terhadap penggunaan karyawan baru, untuk tiap tahunnya PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mengasumsikan bahwa jumlah karyawan cenderung konstan karena tiap tahun ada karyawan yang keluar diimbangi dengan jumlah karyawan baru yang masuk.

Demikian wawancara dari saya, kurang lebihnya saya mohon maaf atas segala perkataan, maupun perbuatan yang kurang berkenaan. Atas waktu dan perhatian Bapak, saya mengucapkan terimakasih. *Wassalamualaikum Warahmatullahi wabarakathuh.*

KANTOR PUSAT

Jl. Imam Bonjol No. 18, Medan
Phone : (061) 415 5100 - 4515100
Facsimile : (061) 414 2937, 415 2652
Medan, 30 April 2020

No. : 066 /DSDM-UTC/L/2020
Lamp. : --

Kepada :
Dekan Universitas Islam Negeri
Sumatera Utara Medan
Jl. Williem Iskandar Pasar V
di -
Tempat

Hal : Izin Riset

Sehubungan dengan Surat Bapak No. B-1171/EB I/PP.00.9/04/2020 tanggal 18 April 2020 hal Izin Riset, dengan ini kami sampaikan sebagai berikut :

1. Permohonan izin riset atas Mahasiswa Universitas Islam Negeri Sumatera Utara dengan data dibawah ini :

- Nama : Kahfi Ramadhandi
- NIM : 53153066
- Program Studi : Perbankan Syariah
- Judul Skripsi : "Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Bank Sumut Unit Usaha Syariah)"

dsetujui untuk melaksanakan riset di PT. Bank Sumut yang dilaksanakan maksimal 3 (tiga) bulan sejak tanggal surat ini diterbitkan.

2. Selama melaksanakan riset mahasiswa tersebut dibimbing oleh Pemimpin Unit Usaha Syariah serta menjaga rahasia bank dan diharapkan mensosialisasikan keberadaan PT. Bank Sumut di lingkungannya.
3. Selesai penulisan Skripsi mahasiswa bersangkutan diwajibkan menyerahkan 1 (satu) eksemplar Skripsi kepada PT. Bank Sumut Cq. Divisi Sumber Daya Manusia.

Demikian agar dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Divisi Sumber Daya Manusia
Pemimpin


Burhanuddin Siregar
NPP. 431:060365.010187

Tembusan :

- Pemimpin Unit Usaha Syariah
- Sdr. Kahfi Ramadhandi

KUSIONER PENELITIAN

PENGUKURAN KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (BSC)

(STUDI KASUS PADA PT. BANK SUMUT UNIT USAHA SYARIAH)

Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir pada program S-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, maka saya:

NAMA :KAHFIRAMADHANDI 53153066

JURUSAN :PERBANKAN SYARIAH ALAMAT:MEDAN

Mengadakan penelitian yang berjudul: **Analisis Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah)** .Sehubungan dengan hal tersebut, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/ Saudara untuk mengisi kusioner ini sesuai dengan kondisi dan pendapat Bapak/Ibu. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata untuk tujuan akademis, dan sesuai dengan kode etik penelitian, kerahasiaan data terjamin.

Pertunjuk pengisian kusioner.

Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan tanda centang (√) pada salah satu kolom yang sesuai dengan kondisiBapak/Ibu/Saudara

Jawaban yang tersedia berupa angka dengan skala 1-5 yang berarti: 1= Sangat Tidak Setuju(STS)

2= Tidak Setuju (TS) 3= Netral (N)

4= Setuju(S)

5= Sangat Setuju (SS)

**KUISIONER PENGUKURAN KINERJA KEPUASAN NASABAH PT.
BANK SUMUT UNIT USAHA SYARIAH DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD**

PERTANYAAN DIISI OLEH NASABAH

Demi menjaga kerahasiaan Saudara, identitas boleh tidak diisi

Nama :

Umur :

JenisKelamin :

| No | DAFTAR PERTANYAAN | S | T | N | S | S |
|----|---|---|---|---|---|---|
| | TANGIBLE (BUKTI LANGSUNG) | | | | | |
| 1 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah menawarkan berbagai macam produk yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan | | | | | |
| 2 | PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berada pada tempat yang mudah di jangkau dan aman | | | | | |
| 3 | Penampilan petugas rapi dan simpatik | | | | | |
| | EMPHATY (PERHATIAN) | | | | | |
| 4 | Sikap petugas PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah sopan dan ramah dalam melayani saya | | | | | |
| 5 | Karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah perhatian pada setiap keluhan nasabah | | | | | |
| 6 | Petugas (Loan Service) PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan pelayanan informasi pembiayaan secara jelas | | | | | |
| | RESPONSIF (DAYA TANGGAP) | | | | | |
| 7 | Cepat dan tanggap dalam menghadapi complain nasabah | | | | | |
| 8 | Petugas (customer service) PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan pelayanan informasi secara jelas dan cepat dalam membuka dan menutup rekening, serta informasi terkait layanan dan produk yang dimiliki | | | | | |

| | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|
| 9 | Kualitas pelayanan pembiayaan sesuai dengan harapan saudara | | | | | |
| | RELIABILITY | | | | | |
| 10 | Saya merasa karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mempunyai kemampuan yang baik | | | | | |
| 11 | Petugas PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah mempunyai pengetahuan yang cukup untuk melayani saya | | | | | |
| 12 | Pengetahuan dan kecakapan karyawan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam menangani tugasnya dengan baik | | | | | |
| | ASSURANCE (JAMINAN DAN KEPASTIAN) | | | | | |
| 13 | Saya merasa aman bila memberikan jaminan pinjaman diPT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | | | | | |
| 14 | Saya merasa aman menabung di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah karena perusahaan tersebut sudah terbukti bonafit dan bebas resiko | | | | | |
| 15 | Standar pengerjaan produk atau jasa sesuai dengan syariat Islam dan penjaminan yang aman | | | | | |

**KUISIONER PENGUKURAN KINERJA KEPUASAN KARYAWAN PT.
BANK SUMUT UNIT USAHA SYARIAH DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD**

PERTANYAAN DIISI OLEH KARYAWAN

Demi menjaga kerahasiaan Saudara, identitas boleh tidak diisi

Nama : _____

| No. | Keterangan | STS (1) | TS (2) | N (3) | S (4) | SS (5) |
|------------|---|------------|-----------|----------|----------|-----------|
| I. | PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL | | | | | |
| 1. | Proses Inovasi a. Inovasi terhadap produk atau jasa yang dibuat PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dilakukan secara berkala. b. Produk yang ditawarkan sudah sesuai dengan kebutuhan nasabah. c. Perencanaan pembiayaan produk baru di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dilakukan secara berkala. | | | | | |
| 2. | Proses Operasi a. Standar pengerjaan produk sesuai dengan syariat b. Akad dilakukan sesuai tata cara syariah dan ketentuan Dewan Pengawas Syariah c. Produk yang ditawarkan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah sesuai dengan syariat Islam d. Menjalin mitra baik dengan karyawan dan nasabah e. Menetapkan harga secara transparan dan sesuai kesepakatan kedua belah pihak f. Penempatan dana dan komposisi modal penyerahan dan pembiayaan PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah berasal dari lembaga keuangan syariah | | | | | |
| II. | PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN | | | | | |
| 1. | Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan a. Karyawan dilibatkan dalam mengambil keputusan. b. Manajemen PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memberikan keleluasaan kepada karyawan dalam mengerjakan tugas. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------|---|--|--|--|--|--|
| | c. Atasan selalu memberikan motivasi kepada para karyawan. | | | | | |
| 2. | Pengukuran atas pekerjaan yang baik | | | | | |
| | a. Kemampuan pegawai selalu ditingkatkan dengan pelatihan | | | | | |
| | b. Terjadinya peningkatan pemahaman anggota terhadap keunggulan sistem syariah dari waktu ke waktu | | | | | |
| | c. Saya mengutamakan akhlakul karimah kejujuran dan kedisiplinan | | | | | |
| | d. PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah dalam mengatasi pembiayaan bermasalah menggunakan pendekatan Syariah | | | | | |
| 3. | Akses terhadap informasi | | | | | |
| | a. Akses terhadap informasi dapat terpenuhi sesuai dengan kebutuhan saya | | | | | |
| | b. Senang dengan fasilitas PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah yang diberikan kepada Saudara. | | | | | |
| | c. Penggunaan teknologi dapat menunjang pekerjaan saya. | | | | | |
| 4. | Pemotivasian atau dorongan | | | | | |
| | a. Pendapatan yang diterima dari PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah memotivasi saya untuk bekerja lebih giat. | | | | | |
| | b. Pertemuan kelompok yang dihadiri pengurus, pengawas, Dewan Pengawas Syariah, pengelola karyawan pendiri dan anggota yang diselenggarakan secara berkala. | | | | | |
| | c. Saya senang dengan lingkungan dan teman kerja di PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah | | | | | |
| | d. Jam kerja produktif PT. Bank Sumut Unit Usaha Syariah sudah ideal | | | | | |

| X1.1 | X1.2 | X1.3 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X4.1 | X4.2 | X4.3 | X4.4 | X5.1 | X5.2 | X5.3 | X6.1 | X6.2 | X6.3 | X6.4 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 2 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |
| 2 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 2 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 1 | 5 | 4 |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 1 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 4 | 5 | 3 | 3 | 5 | 5 | 5 | 5 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 2 | 5 | 5 |
| 2 | 4 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 4 | 3 | |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |
| 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 3 | 3 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | |
| 4 | 2 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | |
| 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | |
| 2 | 2 | 2 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | |

| x1.1 | x1.2 | x1.3 | x2.1 | x2.2 | x2.3 | x3.1 | x3.2 | x3.3 | x4.1 | x4.2 | x4.3 |
|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |

| | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |