

**ANALISIS KINERJA PADA BANK SYARIAH MANDIRI
CABANG BENGKULU DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI



**Oleh
Silvi Oktaria
NPM C1C110058**

**PROGRAM EKSTENSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU
2014**

**ANALISIS KINERJA PADA BANK SYARIAH MANDIRI
CABANG BENGKULU DENGAN PENDEKATAN
*BALANCED SCORECARD***

SKRIPSI



*Diajukan Kepada Universitas Bengkulu Untuk Memenuhi Salah Satu
Persyaratan Dalam Menyelesaikan Program Sarjana Ekonomi (S.E)*

Oleh

Silvi Oktaria

NPM C1C110058

**PROGRAM EKSTENSI JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS BENGKULU
2014**

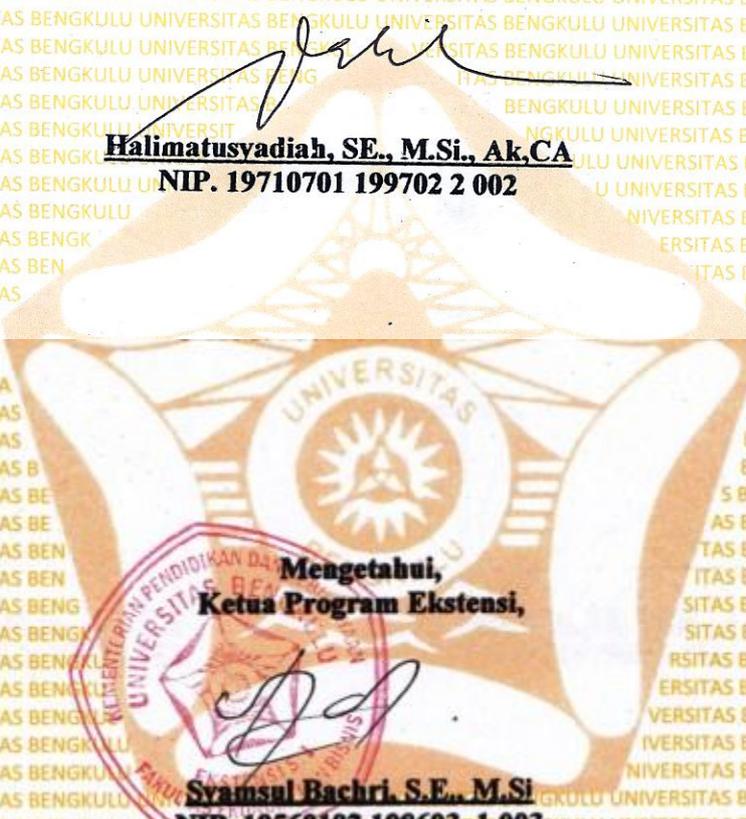
Skripsi oleh Silvi Oktaria
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Bengkulu, 23 Juni 2014
Pembimbing,


Halimatusyadiah, SE., M.Si., Ak.CA
NIP. 19710701 199702 2 002

Mengetahui,
Ketua Program Ekstensi,


Syamsul Bachri, S.E., M.Si
NIP. 19560102 198603 1 003



**Skripsi oleh Silvi Oktaria ini
Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji
Pada hari Jum'at, 27 Juni 2014**

Bengkulu, 27 Juni 2014

Dewan Penguji:

Ketua,

Anggota I,

**Halimatusyadiah, SE., M.Si., Ak,CA
NIP. 19710701 199702 2 002**

**Lisa Martiah NP, SE., M.Si., Ak,CA
NIP. 19741120 200003 2 001**

Anggota II,

Anggota III,

**Robinson, SE, M.Si., Ak,CA
NIP. 19760308 200003 1 003**

**Dr. Husaini, SE., M.Si., Ak,CA
NIP. 19710493 199702 1 001**

**Mengetahui,
a.n Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Wakil Dekan Bidang Akademik**

**Dr. Fahrudin J.S Pareke, SE., M.Si
NIP. 19710914 199903 1 004**

“MOTTO”

Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya."

(QS. Al Baqarah:286)

*No action nothing happen, take action miracle happen
(Mario Teguh)*

*Tidak ada kata gagal, yang ada hanya SUKSES atau BELAJAR
(Tung Desem Waringin)*

PERSEMBAHAN

*Dengan segala kerendahan hati, saya persembahkan skripsi ini kepada:
Rabbi & Panutanku*

Allah SWT

Nabi Muhammad SAW

Ridhai dan rahmati segala usaha hambamu ini...

- *Persembahan yang paling special untuk kedua orang tuaku, ayah (Zairil Jailani, S.Pd) dan ibu (Normadiyah, S.Pd), yang selalu menjadi motivasi terbesarku untuk bisa menyelesaikan skripsi ini dan berhasil dalam hal apapun. Semoga aku selalu menjadi anak yang membanggakan untuk ayah dan ibu.*
- *Specially for datuk (Alm. Elot) yang belum sempat menyaksikan cucumu ini menjadi seorang sarjana.*
- *For My beloved sister (Novega, S.KM), dan my brother (M. Agung Perdana) terima kasih atas semangat dan dukungan yang telah diberikan selama ini.*
- *For My Tanesa, terimakasih atas waktu-waktu yang sudah diberikan untuk membantuku dalam hal apapun berbagi cerita suka maupun duka.*
- *Seluruh keluarga besar dan orang-orang yang menantikan keberhasilanku.*
- *Agama dan almamaterku.*

Special Thanks To ...

- *Rasa syukur yang selalu ku ucapkan dalam setiap sujud dan doaku tak kan cukup membalas semua nikmat dan karunia yang Kau berikan padaku ya Rabb... Shalawat dan salam bagi Rasul teladan terbaik sepanjang zaman, para sahabat, tabi'in, dan orang mukmin yang senantiasa istiqomah di jalan-Nya. Allahu Rabbi, izinkan aku memberi setitik kebahagiaan pada orang yang ku cintai dan mencintaiku:*
- *Allah SWT yang tak pernah henti selalu memberikan pertolongan yang dasyat dan tak disangka kepada Hamba. Engkau senantiasa membimbingku walau pada saat itu aku jatuh dan Engkau selalu membantuku untuk selalu tegak berdiri terhadap apapun yang aku hadapi.*
- *Kedua orang tuaku, ayah (Zairil Jailani, S.Pd) dan ibu (Normadiyah, S.Pd), yang telah begitu banyak memberikan kasih sayang dan pengorbanan untukku, baik dari segi material maupun non material.*
- *Untuk ayukku Novega S.KM yang lagi berjuang untuk tesisnya, dan Mumu yang baru masuk SMP tetap berjuang, semoga kita selalu memberikan yang terbaik untuk ayah dan ibu.*

- Untuk keluarga besar ku, terutama Nenek ku (Ani dan Almh. Sauna) Datuk ku (Alm. Elot dan Alm. Sulaiman Ali), makwo, cicik,oom, mamang, kakak dan adik-adikku, terima kasih atas do'a dan dukungan kalian kepadaku hingga penyelesaian skripsi ini.
- Untuk sepupu tercantikku yang selalu menemani dikala galau Sartika Rona Nafuri, terima kasih ya calon bidan semoga cepat menyusul untuk sarjananya. Dan untuk Via Agrestia terima kasih juga atas dukungannya.
- Untuk Ibu Halimatusyadiah, SE.,M.Si,Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mengarahkan, membimbing, dan memotivasi saya dalam menyelesaikan skripsi dan studi ini dengan baik.
- Untuk Ibu Lisa Martiah NP, SE.M.Si., Ak,CA, Bapak Robinson, SE, M.Si., Ak,CA, dan Bapak Husaiani, SE,M.Si.Ak,CA selaku tim penguji yang telah mengoreksi, memberikan saran, dan masukan untuk perbaikan skripsi ini ke arah yang lebih baik.
- Seluruh dosen akuntansi dan ekonomi yang telah memberikan pengajaran dan bekal pendidikan kepada penulis yang tak akan terlupakan.
- Sahabatku seperjuanganku Lita Purnama Sari dan Sila Prasetiani terima kasih atas semua pengorbanan dan

semangatnya, haha... semoga cepat nyusul cila. Dan sahabat semasa SMAku elok, anggi, yenok, amoy, lia restika walaupun jarang ketemu tetap dapat semangat yang berarti dari kalian.

- *Keluarga besar ABE, karan, jujun, mbak sri, abang tagek, siluman, oci, poppy, inang, yaya, mbak se, uni, artes, dan lain-lain yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis dan hanya ucapan terimakasih yang mampu penulis berikan saat ini.*



JURUSAN AKUNTANSI

Pernyataan Keaslian Karya Tulis Skripsi

Saya yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa skripsi dengan judul:

“Analisis Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”

Yang diajukan untuk diuji pada tanggal, 27 juni 2014 adalah hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar sarjana dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Bengkulu, 27 juni 2014

Pembuat pernyataan,



Silvi
Silvi Oktaria

PERFORMANCE ANALYSIS OF MANDIRI SYARIAH BENGKULU

BANK BY BALANCED SCORECARD

by :
Silvi Oktaria ¹⁾
Halimatusyadiah, SE, M.Si, Ak²⁾

ABSTRACT

This study aims to measure the performance of Mandiri Syariah Bengkulu Bank using a balanced scorecard approach as an approach to measure the performance of the four perspective : financial perspective, customer persepective, internal business process and learning growth perspective the study was conducted by taking data for 3 years is ; from 2010 and 2012.

Data were obtained through questionnaires and secondary data of Mandiri Syariah Bengkulu Bank. Measurement of financial performance seen from profitability ratios, liquidity ratios and solvency ratios, seen from the perspective of the customer survey scores MRI, customer acquisition and customer satisfaction, internal business processes perspective views of innovation, process operations and service process after the delivery of products and services. As for the learning and growth perspective views of employee training, employee training frequency and employee satisfaction.

From the results of research using the Balanced Scorecard approach can be concluded that there is some variation in the achievement of results. The customer perspective is considered good enough, whereas for the other three perspectives are considered good. Then the overall performance of Mandiri Syariah Bengkulu Bank is well categorized.

Keyword : Performance, Balanced Scorecard.

- 1) Student*
- 2) Supervisor*

ANALISIS KINERJA PADA BANK SYARIAH MANDIRI CABANG BENGKULU DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Oleh
Silvi Oktaria ¹⁾
Halimatusyadiah, SE., M.Si, Ak²⁾

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai sebuah pendekatan yang dapat mengukur kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penelitian dilakukan dengan mengambil data selama 3 tahun, yaitu dari tahun 2010 dan 2012.

Data diperoleh melalui kuesioner dan data sekunder Bank Syariah Cabang Bengkulu. Pengukuran kinerja keuangan dilihat dari rasio profitabilitas, rasio likuiditas dan rasio solvabilitas, perspektif pelanggan dilihat dari skor survei MRI, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan, perspektif proses bisnis Internal dilihat dari inovasi, proses operasi dan proses pelayanan setelah penyampaian produk dan jasa. Sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilihat dari pelatihan karyawan, frekuensi pelatihan karyawan dan kepuasan karyawan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa terdapat beberapa variasi pencapaian hasil. Perspektif pelanggan dianggap cukup baik, sedangkan untuk 3 perspektif lainnya dianggap baik. Maka secara keseluruhan kinerja Bank Syariah Cabang Bengkulu dikategorikan baik.

Kata kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*.

1) Mahasiswa

2) Dosen Pembimbing

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Allah SWT atas segala karunia dan kebaikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Judul yang diangkat dalam skripsi ini yaitu: “Analisis Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”.

Tujuan dan maksud penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Bengkulu. Penulis menyadari selama proses penyusunan skripsi ini telah banyak mendapat bantuan, bimbingan, dorongan dan motivasi baik secara moral maupun material dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua, adik saudara dan keluarga besar, terima kasih banyak atas semua do'a, dukungan, semangat dan bantuan yang diberikan sampai dengan studi ini selesai.
2. Ibu Halimatusyadiah, SE.,M.Si,Ak selaku dosen pembimbing skripsi yang telah mengarahkan, membimbing, dan memotivasi penulis dalam menyelesaikan skripsi dan studi ini dengan baik.
3. Ibu Lisa Martiah NP, SE.M.Si., Ak,CA Bapak Robinson, SE, M.Si., Ak,CA dan Bapak Husaini, SE, M.Si.Ak,CA selaku tim penguji yang telah mengoreksi, memberikan saran, dan masukan untuk perbaikan skripsi ini ke arah yang lebih baik.
4. Ibu Isma Coryanata, SE., M.Si., Ak selaku Sekretaris Program Ekstensi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu yang

telah memberika arahan dan bimbingan, serta membantu kelancaran urusan akademik kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.

5. Bapak Syamsul Bachri, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Program Ekstensi Ekonomi Universitas Bengkulu.
6. Bapak Prof. Lizar Alfanzi, SE., MBA., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bengkulu.
7. Bapak Dr. Ridwan Nurazi, SE, M.Sc selaku Rektor Universitas Bengkulu.
8. Seluruh dosen Akuntansi Universitas Bengkulu yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan dan berbagai fasilitas serta bantuan dalam penulisan skripsi ini dan selama masa kuliah.
9. Sahabat dan semua teman-teman seperjuanganku.
10. Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat disebutkan satu-persatu dalam membantu penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun dan yang dapat menyempurnakan skripsi ini, sehingga dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Bengkulu, 20 Juni 2014

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL SKRIPSI	i
HALAMAN PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
HALAMAN MOTO	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	v
HALAMAN UCAPAN TERIMAKASIH	vi
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	ix
ABSTRACT	x
ABSTRAK	xi
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	6
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Batasan Masalah	7
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kinerja.....	8
2.1.2 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional	10
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	13

2.1.4 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.5 Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.2 Hasil Penelitian Terdahulu	28
2.3 Kerangka Analisis.....	30

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	32
3.3 Populasi dan Teknik Sampel	40
3.4 Metode Pengumpulan Data	41
3.5 Uji Kualitas Data.....	43
3.5.1 Uji Validitas.....	43
3.5.2 Uji Reliabilitas.....	44
3.6 Metode Analisis Data.....	44

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian.....	47
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	47
4.1.2 Produk-Produk yang Dihasilkan PT BSM	50
4.2 Hasil Penelitian.....	54
4.2.1 Deskripsi Kuesioner Nasabah.....	54
4.2.1 Deskripsi Kuesioner Karyawan.....	54
4.2.3 Deskripsi Responden.....	55
4.3 Hasil Uji Kualitas Data.....	57
4.3.1 Hasil Uji Validitas.....	57
4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	58
4.4 Statistik Deskriptif.....	59
4.5 Pengukuran Kinerja Menurut <i>Balanced Scorecard</i>	62
4.5.1 Perspektif Keuangan.....	62
4.5.2 Perspektif Pelanggan.....	65
4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	69

4.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	74
4.6 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan.....	76

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan.....	80
5.2 Implikasi Penelitian.....	81
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	82
5.4 Saran.....	84

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Statistik Deskriptif

Lampiran 2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Lampiran 3 Persentase Laporan Keuangan BSM Cabang Bengkulu

Lampiran 4 Hasil Perhitungan Kuesioner

Lampiran 5 Kuesioner Penelitian

Lampiran 6 Daftar Pertanyaan Untuk Pimpinan

Lampiran 7 Surat Izin Penelitian

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan	22
Gambar 2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal.....	23
Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	27
Gambar 2.4 Kerangka Analisis	30

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu..... 28
Tabel 3.1	Standar ROA 32
Tabel 3.2	Skor MRI..... 34
Tabel 3.3	Skala Pengukuran Likert atas Kuesioner..... 36
Tabel 3.4	Kriteria Akuisisi Pelanggan..... 37
Tabel 3.5	Kriteria Penilaian Inovasi 37
Tabel 3.6	Kecepatan Layanan Teller..... 38
Tabel 3.7	Metode Analisis 44
Tabel 4.1	Deskripsi Kuesioner Karyawan 55
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Karyawan 55
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Nasabah..... 56
Tabel 4.4	Hasil Uji Validitas Perspektif Nasabah 57
Tabel 4.5	Hasil Uji Validitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran..... 58
Tabel 4.6	Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Nasabah 58
Tabel 4.7	Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran... 59
Tabel 4.8	Statistik Deskriptif Perspektif Nasabah..... 59
Tabel 4.9	Statistik Deskriptif Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran 61
Tabel 4.10	Rasio Profitabilitas..... 62
Tabel 4.11	Rasio Likuiditas 64
Tabel 4.12	Rasio Solvabilitas 65
Tabel 4.13	Skor MRI Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu..... 66
Tabel 4.14	Kepuasan Nasabah..... 66
Tabel 4.15	Tingkat Akuisisi Pelanggan 68
Tabel 4.16	Inovasi Produk dan Jasa BSM Cabang Bengkulu..... 69
Tabel 4.17	Proses Pelayanan Transaksi 72

Tabel 4.18	Proses Pelayanan BSM Cabang Bengkulu.....	73
Tabel 4.19	Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan	74
Tabel 4.20	Kepuasan Karyawan	75
Tabel 4.21	Balanced Scorecard pada BSM Cabang Bengkulu.....	76

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesatnya pertumbuhan bisnis saat ini ditandai dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru yang berada di Indonesia. Ketatnya persaingan ini membuat setiap perusahaan untuk menyusun strategi bagaimana dapat bertahan dan memperbaiki manajemen perusahaan. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan konsumen dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam akan mempengaruhi laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.

Perubahan-perubahan tersebut menimbulkan motivasi bagi setiap perusahaan untuk mempersiapkan dan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin berkembang. Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, dan kepuasan-kepuasan lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan. Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam

pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat memberi gambaran kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Tidak hanya perusahaan secara global, persaingan yang semakin kompetitif juga terjadi di dalam dunia bisnis sektor perbankan. Bank harus menyiapkan pengukuran kinerja, yang mana pengukuran kinerja harus selaras dengan visi dan misi bank itu sendiri. Keterkaitan tersebut berfungsi sebagai penentu apakah bank sudah berjalan sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pengukuran kinerja bank sangat penting, guna mengevaluasi dan perencanaan masa depan, namun dalam penilaian kinerja bank belum dapat dikatakan berhasil apabila hanya melihat dari satu pandangan saja, yaitu berdasarkan perspektif keuangan. Upaya peningkatan kinerja perusahaan harus dinilai dari berbagai aspek, dengan demikian diperlukan suatu alternatif dalam penilaian kinerja.

Balanced Scorecard merupakan salah satu alternatif penilaian kinerja, *balanced scorecard* menyediakan tujuan-tujuan strategis organisasi kedalam seperangkat tolak ukur kinerja yang saling berhubungan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mencerminkan

pada kinerja keuangan saja, tetapi juga kinerja non keuangan. Aspek non keuangan mendapat perhatian yang cukup serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan bersumber dari aspek non keuangan, sehingga apabila perusahaan akan melakukan pelipat gandaan kinerja maka fokus perhatian perusahaan akan ditujukan kepada peningkatan kinerja non keuangan, karena aspek non keuangan merupakan dasar untuk mencapai kinerja keuangan.

Balanced Scorecard memberikan suatu kerangka kerja bagi pihak manajemen untuk menerjemahkan misi dan strategi organisasi kedalam tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang dapat dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu dimaksudkan untuk menjelaskan penampilan suatu organisasi dari empat titik pandang: seperti *financial perspective*, *internal proses business perspective*, *customer perspective*, dan *learning dan growth* (Kaplan dan Norton, 1996).

Sebagai lembaga keuangan, Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu tentu harus berpegang pada aspek finansial sebagai tolok ukur kinerja. Di sisi lain, pangsa pasar yang selama ini dikuasai oleh Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu harus tetap dipertahankan dengan melakukan usaha-usaha untuk mempertahankan pelanggan ataupun mengakuisisi pelanggan baru. Hal ini juga menjelaskan bahwa aspek finansial dalam sebuah perusahaan tidaklah cukup untuk menjalankan sebuah perusahaan. Ada aspek-aspek atau perspektif-perspektif lain yang apabila tidak diperhatikan akan berakibat buruk pada perusahaan. Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dalam menjalankan aktivitasnya juga perlu memberikan pelayanan secara profesionalis, dengan

meningkatkan mutu perusahaan sehingga dapat menambah kepercayaan nasabah. Kepercayaan ini sangatlah penting, mengingat masyarakat merupakan pengguna jasanya. Diharapkan dengan peningkatan kepercayaan nasabah mempunyai dampak pada peningkatan jumlah nasabah baru dan pendapatan operasional bank. Bank Syariah Mandiri sejak berdirinya telah mempunyai *Key Performance Indicator* (KPI). KPI merupakan matrik baik finansial maupun non finansial yang digunakan oleh perusahaan untuk mengukur performa kinerjanya. *Key Performance Indicator* biasanya digunakan untuk menilai kondisi suatu bisnis serta tindakan apa yang diperlukan untuk menyikapi kondisi tersebut. Dalam hal ini Bank Syariah Mandiri memiliki target tersendiri untuk KPI, sehingga manajemen bank harus bekerja dengan sebaik-baiknya untuk mencapai setiap indikator KPI tersebut. Bank syariah Mandiri telah menggunakan *Balanced Scorecard* di dalam KPI, komponen terbanyak tentu dari aspek keuangan. Pihak bank berpendapat bahwa kinerja keuangan yang baik dapat memberikan gambaran kinerja dalam suatu perusahaan. Tanpa menyampingkan perspektif yang lainnya, menurut pimpinan Bank Syariah Mandiri kinerja keuangan tidak akan menjadi baik jika ketiga perspektif yang lain tidak baik, karena semua perspektif adalah satu komponen yang harus dicapai sehingga dapat memberi gambaran kinerja keuangan perusahaan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sagita (2008) dengan judul “Penilaian Kinerja Bank Muamalat Indonesia Cabang Bengkulu dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* : Sebuah Studi Eksplorasi”. Penilaian kinerja Bank Muamalat Indonesia Cabang Bengkulu pada perspektif keuangan diukur

dari rasio ROA, PER, LDR, CR, CAR,MM/L priode 2 tahun, perspektif keuangan dilihat dari *market share*, kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan, retensi pelanggan. perspektif proses bisnis internal diukur dari proses inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dari kepuasan karyawan. Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan kinerja BMI Cabang Bengkulu dikategorikan cukup baik. Sedangkan penelitian ini dilakukan pada BSM Cabang Bengkulu, analisis kinerja dilihat dari empat perspektif yang memiliki perbedaan pada setiap indikator perspektif. Pada perspektif keuangan diukur dari rasio profitabilitas, likuiditas dan solvabilitas priode 3 tahun, perspektif pelanggan diukur dari *survey* MRI, kepuasan pelanggan dan akuisisi pelanggan, perspektif proses bisnis internal diukur dari proses inovasi, proses operasi dan proses pelayanan setelah produk dan jasa didapatkan dan perspektif pertumbuhan pembelajaran diukur dengan melihat persentase pelatihan karyawan, frekuensi pelatihan karyawan dan kepuasan nasabah.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti peneliti tertarik untuk membahas lebih lanjut tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dengan judul penelitian : ***“Analisis Kinerja Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dengan Pendekatan Balanced Scorecard”***.

1.2 Rumusan Masalah

Terkait latar belakang yang telah dijelaskan, permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu bila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui kinerja Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu bila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

- 1) Bagi pihak manajemen BSM Cabang Bengkulu, dapat memperoleh gambaran sebenarnya mengenai perkembangan kinerja mereka sebagai bahan evaluasi. Disamping itu, pengukuran kinerja ini dapat memberikan masukan mengenai posisi strategis mereka dalam persaingan industri perbankan.
- 2) Bagi penulis
Penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.
- 3) Bagi pihak-pihak yang berminat untuk melakukan penelitian lebih lanjut dapat memperoleh wawasan maupun referensi.

1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian ini terarah maka perlu adanya batasan masalah dalam penelitian. Dalam penelitian ini peneliti ingin menawarkan penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja

Kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1997). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi (Cahyono, 2000).

Menurut Yuwono (2002), pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai dan operasinya. Menurut Mulyadi (2001), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum, membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian, mengidentifikasi kebutuhan dan pengembangan karyawan, serta untuk menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasannya menilai kinerja mereka dan menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Robert & Anthony (2001), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

1) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplicit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

2) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus focus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

3) Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

4) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Pengukuran kinerja membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam

penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Munculnya pandangan baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer-focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono, 2002):

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *customer-validated*.
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang kemungkinan adanya perbaikan.

2.1.2 Penilaian Kinerja Dengan Pengukuran Tradisional

Ukuran kinerja yang biasa digunakan dalam manajemen tradisional adalah ukuran kinerja keuangan karena mudah dilakukan. Kinerja lain seperti peningkatan kepercayaan *customer* terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personal, kedekatan hubungan pegawai 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 (Lasdi, 2002).

Pengukuran kinerja tradisional berdasarkan kinerja keuangan atau yang biasa disebut pengukuran kinerja tradisional menekankan pengukuran kinerja perusahaan melalui perhitungan rasio-rasio keuangan (Horne dan Wachowicz, 1997) yaitu:

- 1) Rasio Likuiditas, merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.
- 2) Rasio Utang, yaitu rasio yang menunjukkan batasan dimana perusahaan didanai oleh utangnya.
- 3) Rasio Pencakupan, merupakan rasio yang menghubungkan biaya keuangan perusahaan dengan kemampuan untuk membayar biaya tersebut.
- 4) Rasio Aktivitas, yaitu rasio yang mengukur keefektifan perusahaan dengan menggunakan aktiva yang dimilikinya.
- 5) Rasio Laba, merupakan rasio yang menghubungkan laba dengan penjualan dan investasi.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005), mengandalkan aspek finansial saja tidak cukup, bahkan bisa jadi tidak berguna karena beberapa alasan, yaitu:

- 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 finansial yang ketat bisa memotivasi manajer untuk memanipulasi data.

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan beberapa kelemahan alat ukur kinerja tradisional, sebagai berikut:

- 1) Ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif.
- 2) Ukuran finansial menceritakan hanya sebagian, tidak semua tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan masa yang akan datang.
- 3) Sistem tradisional kurang mendukung investasi jangka panjang dan hanya menekankan pada usaha pengembalian investasi jangka pendek yang tujuannya mempengaruhi harga saham saat ini.
- 4) Sistem tradisional lebih menyukai bentuk investasi yang mudah diukur dibandingkan investasi pada aktiva tidak berwujud seperti inovasi, kemampuan pekerja, dan kepuasan pelanggan yang lebih sulit diukur secara kuantitatif.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja tradisional hanya menekankan sisi keuangan saja, tanpa memperhatikan aspek non keuangan. Hal itu mengakibatkan keputusan jangka pendeklah yang menjadi perhatian manajemen. Sementara keputusan – keputusan yang berfungsi untuk dapat bertahan dalam jangka panjang, yaitu aspek non keuangan terabaikan.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

Balance scorecard terdiri dari dua kata, yaitu (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balance*). Menurut Mulyadi (2001), *Balance scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka panjang dan pendek, serta melibatkan faktor 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.

Balance scorecard digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*). Organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan. Penggunaan *Balance scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan nyata dari kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Fitrianasari, 2004).

Balanced scorecard yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (Ikhsan dan Sutopo, 2003) yaitu:

1. Dapat mendefinisikan tujuan strategi jangka panjang dari masing-masing perspektif (*outcomes*) dan mekanisme untuk mencapai tujuan tersebut (*performance driver*).
2. Setiap ukuran kinerja harus merupakan elemen dalam suatu hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*).
3. Terkait dengan keuangan, artinya strategi perbaikan seperti peningkatan kualitas, pemenuhan kepuasan pelanggan, atau inovasi yang dilakukan harus berdampak pada peningkatan pendapatan perusahaan.

Langkah-langkah *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 :

- 1) 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 datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan 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.

- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, menelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan 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.
- 4) Meningkatkan Umpan balik dan pembelajaran strategis
Proses keempat ini akan memberikan strategis learning kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.1.4 Keunggulan Balanced Scorecard

Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001) adalah komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan satu persatu sebagai berikut:

1. Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya yang hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif yang lainnya, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheren

Di dalam *balanced scorecard* dikenal dengan istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, dan pembelajaran-pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategic (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi darisasaran strategik adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan.

3. Seimbang

Balanced Scorecard memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal (misalnya, laba operasional) dengan tolak ukur internal (misalnya, pengembalian produk rusak) yang berakibat jangka pendek dan jangka panjang. Keseimbangan dalam *balanced scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *scorecard* karyawan dengan *scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Setiap perspektif dapat diukur. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif *customer*, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategi dari ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan

berbagai strategik nonfinancial sehingga, kinerja keuangan perusahaan berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.1.5 Perspektif *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard berisi serangkaian tujuan dan ukuran yang saling berkaitan, konsisten dan saling mendukung yang diturunkan dari visi dan strategi dalam empat perspektif. Perspektif tersebut adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif bisnis internal (*internal business perspective*), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). (Kaplan dan Norton, 1996).

1) Perspektif Finansial

Balanced Scorecard tetap menggunakan perpektif finansial, karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekwensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, nilai tambah ekonomis (*economic value added*). Tujuan finansial lainnya, mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas (Grant, 1997).

Perspektif finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balance Scorecard*. Menurut Kaplan dan

Norton (2000), pengukuran kinerja keuangan dapat mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yang terdiri dari *growth, sustain dan harvest*.

1) *Growth*

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru; membangun dan memperluas fasilitas produksi; membangun kemampuan operasi, menanamkan investasi dalam sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global; dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan para pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

Perusahaan yang berada pada tahap *growth*, memiliki produk dan pangsa pasar yang tumbuh secara nyata, sehingga strategi dan pengukuran kinerja perusahaan dalam perspektif finansial difokuskan pada pertumbuhan penerimaan, penghasilan/laba positif, serta peningkatan penjualan dan pangsa pasar.

2) *Sustain*

Sebagian besar unit bisnis dalam sebuah perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Unit bisnis seperti ini diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Tujuan finansial di tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (*given/exogenous*) dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Perusahaan yang berada pada tahap *sustain* memiliki produk dan pangsa pasar yang bertumbuh stabil, sehingga strategi dan pengukuran kinerja dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengembalian investasi dan peningkatan laba kotor.

3) *Harvest*

Sebagian unit bisnis akan mencapai tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek

investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Perusahaan yang berada pada tahap *harvest* memiliki produk dan pangsa pasar yang bertumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis dan nilai tambah kas.

Dengan demikian, jelas bahwa tujuan finansial di setiap tahap sangat berbeda. Tujuan finansial di tahap pertumbuhan akan menekankan pertumbuhan penjualan di pasar baru, kepada pelanggan baru dan dihasilkan dari produk dan jasa baru, mempertahankan tingkat pengeluaran yang memadai untuk pengembangan produk dan proses, sistem, kapabilitas pekerja, penetapan saluran pemasaran, penjualan dan distribusi baru. Tujuan finansial di tahap bertahan akan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti ROCE, laba operasi dan margin kotor. Semua ukuran ini menyatakan tujuan finansial klasik, menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi. Dan tujuan finansial perusahaan di tahap menuai akan menekankan pada arus kas. Setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.

2) Perspektif Pelanggan

Keberhasilan perusahaan tidak akan lepas dari pandangan dan persepsi pelanggan. Tentunya tidak akan lepas dari pandangan dan persepsi pelanggan. *Balance Scorecard* mengidentifikasi tujuan dan faktor-faktor yang dibutuhkan pelanggan pada saat sekarang maupunantisipasi di masa yang akan datang.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), dari aspek pelanggan perusahaan biasanya menggunakan dua set pengukur: *core measurement* dan *performance drivers*. *Core measurement group*, yaitu tolok ukur kinerja inti yang saling terkait, meliputi:

1. Pangsa pasar (*market share*)

Pangsa pasar yang digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh pelanggan.

2. Penarikan pelanggan baru (*customer acquisition*)

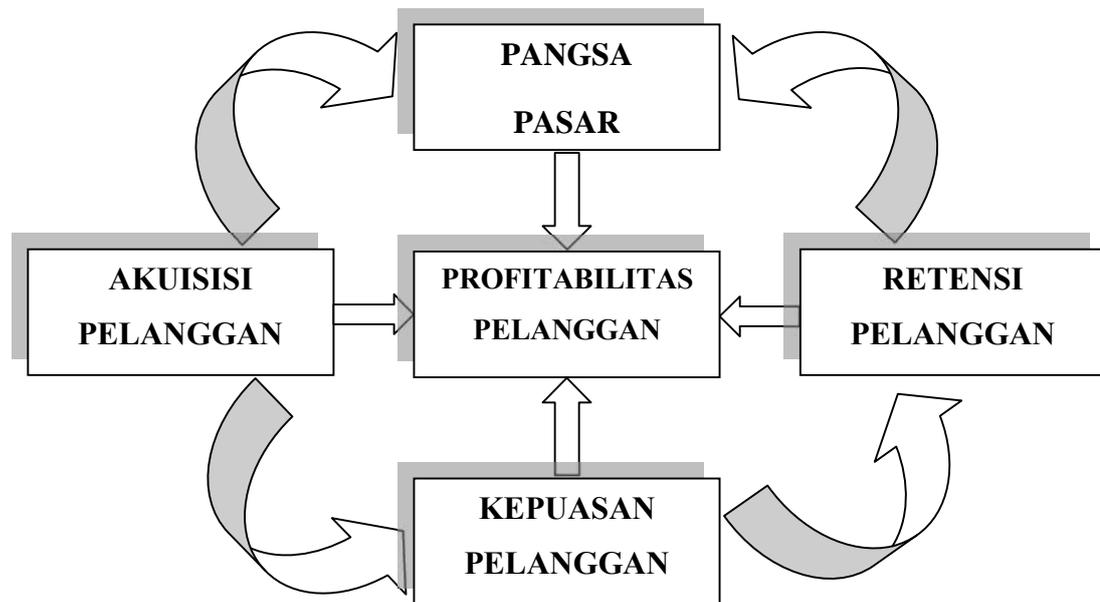
Digunakan untuk mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

3. Pertumbuhan bisnis dari pelanggan lama (*retension*)

Digunakan untuk mengukur kemampuan mempertahankan pelanggan lama. *Customer retention* yang mengukur seberapa banyak perusahaan mempertahankan pelanggan lama.

4. Kepuasan nasabah (*customer satisfaction*)

Digunakan untuk mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap pelayanan perusahaan. Perspektif pelanggan dapat dilihat pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1 Perspektif Pelanggan

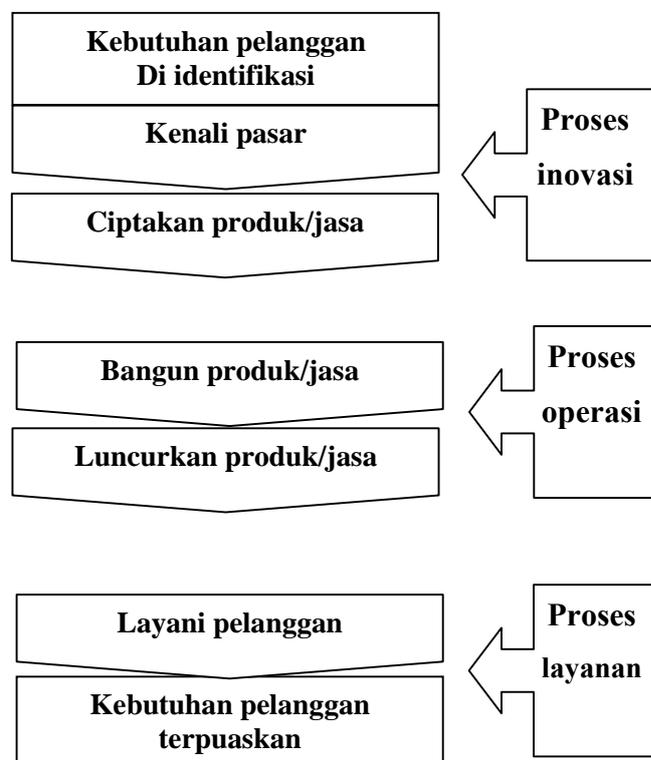
Sumber: Kaplan & Norton (2000)

Sedangkan *customer value proposition* adalah tolok ukur penunjang (*performance driven*) yang berkaitan dengan (1) atribut-atribut dari produk dan jasa, seperti harga, tingkat kegunaan, mutu produk, tingkat penyampaian produk, (2) hubungan baik dengan pelanggan (*customer relationship*), misal tingkat fleksibilitas perusahaan, tingkat ketersediaan produk, penampilan fisik gedung dan pekerja, (3) citra/ image perusahaan di mata pelanggan dan masyarakat.

Kepuasan pelanggan akan menjadikan pelanggan loyal terhadap perusahaan dan tetap bertahan sebagai pelanggan. Di samping itu pelanggan yang puas merupakan sarana promosi untuk menarik pelanggan baru dan meningkatkan profitabilitas. Mempertahankan pelanggan lama dan penarikan pelanggan baru akan dapat mempertahankan bahkan meningkatkan pangsa pasar.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk; memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Tahapan dalam proses bisnis internal dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :



Gambar 2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal-Model Rantai Nilai Generik
Sumber: Kaplan & Norton (2000)

1. Proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih tersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat di mana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.
3. Proses layanan, langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan (2000) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif lainnya dan tujuan perusahaan.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, adanya motivasi, pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

a) Kemampuan karyawan.

Dalam melakukan pengukuran terhadap kemampuan karyawan, pengukuran dilakukan atas tiga hal pokok yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan.

Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan meliputi antara lain tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan.

Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur melalui berbagai cara, antara lain melalui gaji yang diperoleh setiap karyawan, atau bisa juga diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh oleh karyawan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b) Kemampuan Sistem Informasi.

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh akses terhadap sistem informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh maka karyawan akan memiliki kinerja yang semakin baik.

Pengukuran terhadap akses sistem informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase 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.

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu bagus tetapi apabila karyawan tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan kinerjanya maka semua itu akan sia-sia. Sehingga perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

(1) Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan.

Dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan dan peningkatan *income* perusahaan dan berhasil diterapkan pada periode tertentu.

(2) Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan.

Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat dari adanya keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa dan kehadiran karyawan (*absenteeism*).

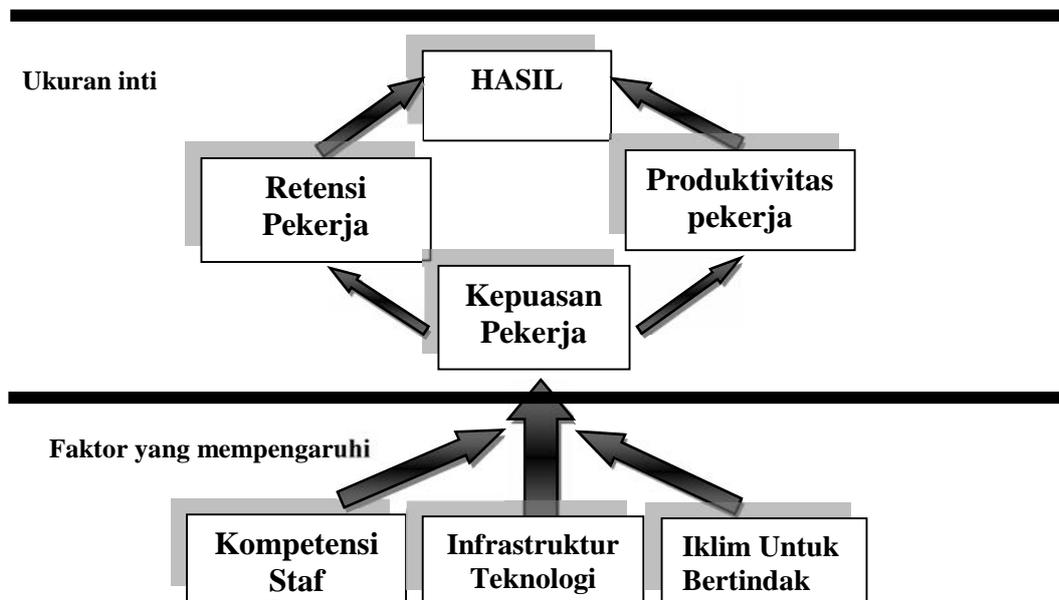
(3) Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim.

Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatan kinerja dilakukan melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *Balanced Scorecard*. Hal ini tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan adanya *Balanced Scorecard*. Selain itu juga dilakukan pengukuran terhadap persentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

Berdasarkan pada gambar 2.3, sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan factor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah:

- a. Kepuasan pekerja.
- b. Retensi pekerja.
- c. Produktivitas pekerja.



Gambar 2.3 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan
Sumber: Kaplan & Norton (2000)

2.2 Hasil Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan perbankan untuk mengukur kinerjanya. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1

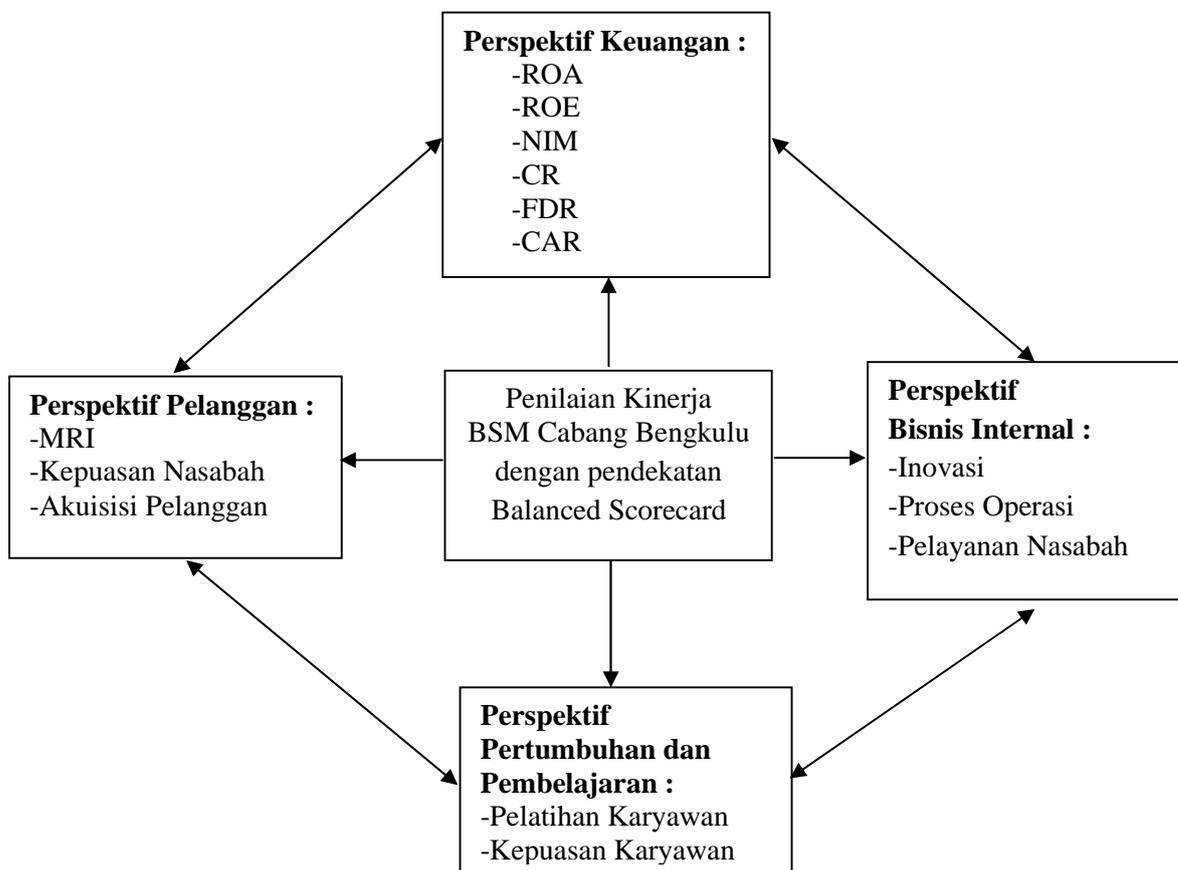
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Indikator Perspektif	Uji Statistik	Hasil
1.	Sagita (2008)	Penilaian Kinerja Bank Muamalat Indonesia Cabang Bengkulu dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> : Sebuah Studi Eksplorasi,	Keuangan – ROA, PER, LDR, CR, CAR,MM/L	Validitas, Reliabilitas	ROA,PER, efisien dalam penggunaan biaya. LDR,CR,CAR mengalami penurunan. MM/L meningkat, semakin ideal.
			Pelanggan - <i>Market Share</i> , Kepuasan Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan		<i>Market Share</i> meningkat, Kepuasan Nasabah- cukup puas, Akuisisi – cukup mampu mempertahankan, Retensi – cukup berhasil memperoleh nasabah menguntungkan
			Proses Bisnis Internal- Proses Inovasi, Proses Operasi, Pelayanan Purna Jual		Inovasi meningkat, Operasi cukup efisien, purna jual belum memuaskan.
			Pembelajaran dan Pertumbuhan- Kepuasan Karyawan.		Kepuasan karyawan cukup puas.

2.	Zudia (2010)	Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT Bank Jateng Semarang	Keuangan- ROA, BOPO, LDR.	Validitas, Reliabilitas.	Perspektif finansial mencapai <i>cost effectiveness</i> .
			Pelanggan- <i>Market Share</i> , Kepuasan Nasabah, Profitabilitas Konsumen.		<i>Market share</i> meningkat, Kepuasan Nasabah – cukup puas, Profitabilitas Konsumen naik.
			Proses Bisnis Internal-Inovasi (NGR), Proses Operasi (AETR), Layanan Purna Jual		NGR mengalami perluasan jaringan kantor, AETR mengalami peningkatan.
			Pembelajaran dan Pertumbuhan-Produktivitas Karyawan, Pelatihan Karyawan, Kepuasan Karyawan		Produktivitas dan Pelatihan karyawan mengalami peningkatan, dan kepuasan karyawan dikategorikan puas.
3.	Hermayunita (2012)	Pengukuran Kinerja PT Bank Bengkulu dengan pendekatan <i>balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan- ROA, LDR, BOPO	-	ROA, LDR, dan BOPO masih dalam kategori ideal
			Pelanggan- <i>Market Share</i> , Kepuasan Nasabah, Akuisisi Nasabah.		<i>Market share</i> dan akuisisi mengalami peningkatan. Kepuasan pelanggan mencapai kategori cukup puas.
			Proses Bisnis Internal-Proses Inovasi, Proses Operasi.		Inovasi mengalami peningkatan, Operasi belum efisien.
			Pembelajaran dan Pertumbuhan-Pelatihan Karyawan, Kepuasan Karyawan		Pelatih mengalami peningkatan, Kepuasan karyawan cukup puas.

2.4 Kerangka Analisis

Di dalam penelitian ini menggunakan kerangka pemikiran yang dibangun berdasarkan pada landasan teori yang diuraikan sebelumnya. Penelitian ini menjelaskan mengenai pengukuran kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan yang menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* diukur dengan empat perspektif . Dimana tiap perspektif saling terkait satu sama lainnya. Kerangka teori ini seperti tampak pada gambar 2.4 :



Gambar 2.4
Kerangka Analisis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Furchan (2004) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dirancang untuk memperoleh informasi tentang status suatu gejala saat penelitian dilakukan. Lebih lanjut dijelaskan, dalam penelitian deskriptif tidak ada perlakuan yang diberikan atau dikendalikan serta tidak ada uji hipotesis sebagaimana yang terdapat pada penelitian eksperimen.

3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Indriantoro dan Supomo (2002), definisi operasional adalah penentuan pengukuran sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Variabel adalah pengukuran yang diukur dengan berbagai macam nilai untuk memberikan gambaran yang lebih nyata mengenai fenomena-fenomena.

Dalam penelitian ini, variabel yang digunakan adalah pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, persektif pertumbuhan dan pembelajaran. Definisi operasional dan pengukuran variabel-variabel dalam penelitian ini adalah

:

1. Kinerja Pada Perspektif Keuangan

Perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi keuangan karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasarkan bagi perusahaan. Variabel ini diukur dengan melakukan analisis persentase rasio keuangan BSM Cabang Bengkulu pada tahun 2010-2012 :

a. Rasio Profitabilitas, menggunakan rasio yang meliputi :

1. *Return on asset (ROA)*

ROA adalah rasio yang menilai seberapa tingkat pengembalian dari asset yang dimiliki. Rumus untuk mencari rasio $ROA = \text{Laba sebelum pajak} / \text{rata-rata total asset}$.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 :

Tabel 3.1
Standar ROA

Sangat baik	2%
Baik	1,25 % - 2 %
Cukup Baik	0,5 % - 1,25 %
Kurang Baik	0 % - 0,5 %
Tidak Baik	0 %

Sumber : Bank Indonesia(2004)

2. *Return on equity (ROE)*

ROE merupakan pengukuran efektivitas perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dengan menggunakan modal perusahaan yang dimilikinya.

Rumus mencari $ROE = \text{Laba setelah pajak} / \text{rata-rata modal inti}$.

Standar terbaik ROE menurut Bank Indonesia adalah 5-12 %, semakin tinggi nilai ROE maka semakin bagus kualitasnya (Sumber : <http://kesehatanbank.blogspot.com/>)

3. *Net interest margin (NIM)*

Net Interest Margin (NIM) pada dasarnya merupakan sebuah rasio keuangan yang merupakan hasil dari perbandingan antara pendapatan dari bunga terhadap aktiva, yang juga merupakan selisih antara bunga simpanan dan bunga pinjaman. Standar yang ditetapkan oleh Bank Indonesia untuk rasio *Net Interest Margin* (NIM) adalah $> 6\%$ (Sumber : <http://kesehatanbank.blogspot.com/>)

b. Rasio Likuiditas, menggunakan rasio yang meliputi :

1. *Current Ratio (CR)*

Current Ratio yaitu rasio yang digunakan untuk menganalisis posisi modal kerja suatu perusahaan yaitu merupakan perbandingan antara harta lancar dengan hutang lancar. *Current ratio* dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 200% dan disimpulkan baik apabila lebih dari 200% (Riyanto dalam Widodo, 2011).

2. *Financing to deposit ratio (FDR)*

FDR merefleksikan seberapa ekstensif suatu bank dalam memberikan pinjaman. Standar terbaik FDR menurut Bank Indonesia antara 85-110%.

c. Rasio Solvabilitas, menggunakan rasio yang meliputi :

1. *Capital adequacy ratio (CAR)*

CAR adalah rasio kinerja bank untuk mengukur kecukupan modal yang dimiliki bank untuk menunjang aktiva yang mengandung atau menghasilkan risiko, misalnya kredit yang diberikan. Menurut ketentuan Bank Indonesia suatu bank sekurang-kurangnya harus memiliki CAR 8%. Semakin tinggi CAR semakin baik kondisi sebuah bank (Sumber : <http://kesehatanbank.blogspot.com/>)

2. Kinerja Pada Perspektif Pelanggan

Mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing. Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

a. *Survey MRI (Marketing Research Indonesia)*

Survei yang dilakukan MRI merupakan salah satu *key performance indicator* dari BSM Cabang Bengkulu berguna untuk melihat indeks kualitas layanan yang diberikan bank kepada nasabah pada tahun 2010-2012 dengan menggunakan teknik wawancara yaitu dengan satu pertanyaan terletak pada point ke-1 dalam daftar pertanyaan untuk pimpinan perusahaan. Skor untuk *Survey MRI* adalah :

Tabel 3.2
Skor MRI

Keterangan	Skor
Sangat Baik	>90
Cukup Baik	=90
Kurang Baik	<90

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, 2014

b. Tingkat Kepuasan Nasabah

Kepuasan pelanggan diukur dengan kuesioner yang telah digunakan oleh Hemayunita (2012), meliputi 4 pertanyaan mengenai sarana, 7 pertanyaan mengenai tingkat pelayanan, 4 pertanyaan mengenai kondisi karyawan, dan 2 pertanyaan mengenai produk yang ditawarkan. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan nasabah menggunakan rumus mean (Supomo dan Indriantoro, 2002) :

$$\text{Rata-rata sampel} = \bar{x} = \sum_{i=1}^n \frac{x_i}{n}$$

Keterangan :

$\sum_{i=1}^n X_i$ Merupakan notasi dari penjumlahan data

$$X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

n = Jumlah sampel yang diteliti.

Dari hasil perhitungan menggunakan rumus diatas kemudian dianalisis dengan cara apabila skor masing masing semakin tinggi maka nasabah memperoleh kepuasan terhadap pelayanan, kondisi karyawan dan produk yang ditawarkan. Pengukuran skala likert didalam sistem penilaiannya menggunakan lima pilihan jawaban sebagai berikut : “sangat puas” diberi nilai 5, “puas” diberi nilai 4, “cukup puas” diberi nilai 3, “tidak puas” diberi nilai 2, dan “sangat tidak puas” diberi nilai 1. Berdasarkan system penilaian tersebut, maka harus ditentukan terlebih dahulu interval nilai atas jawaban kuesioner dari responden untuk dapat dilakukan analisa atas system penilaian yang digunakan.

Jumlah Range (R) didalam system penilaian ini sebanyak 4 range, dengan nilai tertinggi adalah 5 dan nilai terendah adalah 1. Dengan demikian, interval (I) nilai jawaban dari responden sebagai berikut :

Rumus : Range (R) = Nilai tertinggi – nilai terendah

$$\text{Range (R)} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{Rumus : Interval (I)} = \frac{\text{Range}}{\text{Kategori}} = \frac{4}{4} = 1$$

Sumber : Sugiono (2013)

Data interval 1-5 yang menginterpestasikan tingkat kepuasan responden yang diteliti, maka skala likert menghasilkan data sebagai berikut :

Tabel 3.3
Skala Pengukuran Likert atas Kuesioner

Skala likert	Nilai	Kategori
4,1 - 5	5	Sangat Puas (SP)
3,1 - 4	4	Puas (P)
2,1 - 3	3	Cukup Puas (CP)
1,1 - 2	2	Tidak Puas (TP)
1	1	Sangat Tidak Puas (STP)

Sumber : Sugiono (2013)

- c. Akuisisi pelanggan, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

Akuisisi pelanggan dapat di ukur dengan rumus yang telah digunakan oleh Hermayunita (2012) :

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Nasabah Baru}}{\text{Jumlah Nasabah}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian akuisisi pelanggan :

Tabel 3.4
Kriteria Akuisisi Pelanggan

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Fluktuatif	Sedang
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber: Kaplan (2000) dalam Widodo (2011)

3. Kinerja Pada Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah perspektif yang mengukur kinerja perusahaan dari segi internal bisnis perusahaan. Pengukuran dapat dilakukan dengan cara :

- a. Inovasi melalui pengembangan produk dan jasa yang ditawarkan BSM Cabang Bengkulu guna memenuhi kebutuhan masyarakat terutama nasabah BSM Cabang Bengkulu. Variabel ini diukur dengan melihat perkembangan inovasi yang telah dilakukan oleh BSM Cabang Bengkulu pada tahun 2010-2012 dengan menggunakan teknik wawancara kepada pimpinan perusahaan. Pertanyaan tentang inovasi ini terdiri dari satu pertanyaan yang telah digunakan Sagita (2008), pertanyaan terletak pada point ke-2 dalam daftar pertanyaan untuk pimpinan perusahaan. Kriteria penilaian inovasi adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Kriteria penilaian inovasi

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Fluktuatif	Sedang
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan (2000) dalam Widodo (2011)

- b. Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan melihat kecepatan layanan transaksi yang dilakukan *teller*. Waktu proses yang ditetapkan oleh bank adalah 2 menit untuk tarik tunai (Sumber : Wawancara kepada CSO BSM Cabang Bengkulu, 2014).

Standar kecepatan pelayanan *teller* adalah :

Tabel 3.6

Standar Kecepatan Layanan *Teller*

Sangat efisien	< 2 Menit
Cukup efisien	= 2 Menit
Kurang Efisien	> 2 Menit

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, 2014

- c. Proses pelayanan, membandingkan peningkatan pelayanan kepada nasabah setelah penyampaian produk dan jasa yang telah diberikan BSM Cabang Bengkulu dari tahun 2010-2012 dengan menggunakan teknik wawancara, yaitu dengan satu pertanyaan terletak pada poin ke-3 dalam pertanyaan untuk pimpinan perusahaan.

3. Kinerja Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari perspektif ini adalah mendorong perusahaan menjadi organisasi untuk belajar (*learning organization*) dan mendorong pertumbuhannya. Penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dilakukan dengan cara :

1. Peningkatan kompetensi karyawan

- a. Tingkat persentase pelatihan karyawan, diukur dengan rumus yang digunakan oleh Hermayunita (2012) :

$$\text{Persentase karyawan terampil} = \frac{\text{Karyawan yang ditraining}}{\text{Total keseluruhan karyawan}} \times 100 \%$$

Tingkat produktivitas karyawan dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian (Kaplan, 2000 dalam Widodo, 2011).

- b. Frekuensi pelatihan karyawan, diukur dengan melihat frekuensi pelatihan karyawan BSM Cabang Bengkulu pada tahun 2010-2012 dengan menggunakan teknik wawancara kepada pimpinan perusahaan. Pertanyaan tentang frekuensi pelatihan ini terdiri dari satu pertanyaan yang terletak pada point ke-4 dalam daftar pertanyaan untuk pimpinan perusahaan.

2. Tingkat kepuasan karyawan

Diukur melalui kuesioner terdiri dari 15 butir pertanyaan yang meliputi 7 pertanyaan mengenai kepemimpinan, 5 pertanyaan mengenai semangat kerja, dan 3 pertanyaan mengenai fasilitas kerja yang diberikan BSM Cabang Bengkulu. Hasil kuesioner yang dihitung dengan menggunakan metode rata-rata (*mean*). Jika dari hasil kuesioner menunjukkan rata-rata 4-5, menandakan bahwa karyawan BSM Cabang Bengkulu puas terhadap

kepemimpinan, semangat kerja dan fasilitas yang diberikan BSM Cabang Bengkulu.

3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi yaitu sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indrianto dan Supomo, 2002). Populasi dalam penelitian ini adalah nasabah dan karyawan BSM Cabang Bengkulu. Teknik pengambilan sampel terhadap kedua populasi tersebut adalah sebagai berikut :

a. Nasabah

Teknik pengambilan sampel untuk nasabah digunakan teknik *non probability sampling*. Sugiono (2010) menjelaskan bahwa teknik tersebut adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberikan kesempatan ataupun peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota yang akan dipilih menjadi sampel penelitian. Jenis metode yang digunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Kriteria sampel untuk nasabah adalah:

1. Nasabah bukan nasabah anak-anak atau pra remaja.
2. Nasabah yang berada dilokasi penelitian pada saat penelitian.
3. Nasabah bersedia untuk mengisi kuesioner penelitian
4. Nasabah hanya satu kali mengisi kuesioner

Rumus untuk menentukan sampel nasabah yang diinginkan menggunakan rumus Slovin (Umar, 2007) yaitu :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + Ne^2} \\
 &= \frac{17.000}{1 + 17.000 (0,1)^2} \\
 &= \frac{17.000}{171} \\
 &= 99,415 \text{ (100 dibulatkan)}
 \end{aligned}$$

Keterangan :

- n = Ukuran sampel
- N = Ukuran populasi, merupakan perkiraan jumlah nasabah secara umum hingga tahun 2013 data diperoleh dari bagian *service* BSM Cabang Bengkulu.
- e = Persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolelir yaitu 10% (pupulasi yang besar).

b. Karyawan

Pengambilan sampel karyawan untuk mengukur perspektif pertumbuhan dan pembelajaran BSM Cabang Bengkulu digunakan teknik sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiono, 2010).

3.4 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder.

- 1) Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau tanpa melalui media perantara (Indrianto dan Supomo, 2002).

Data primer diperoleh dari :

- a. Observasi, dilaksanakan satu hari penelitian di BSM Cabang Bengkulu untuk memperoleh data mengenai waktu dalam proses pelayanan kecepatan transaksi.
 - b. Wawancara, peneliti melakukan wawancara langsung pada pimpinan BSM Cabang Bengkulu untuk memperoleh data mengenai perkembangan inovasi produk dan jasa, skor *survey* MRI, pelayanan kepada nasabah setelah penyampaian produk dan jasa, serta frekuensi pelatihan karyawan pada BSM Cabang Bengkulu pada tahun 2010-2012. Sedangkan data jumlah nasabah, karyawan, dan standar kecepatan teller dilakukan wawancara kepada *Customer Service Officer* BSM Cabang Bengkulu.
 - c. Kuesioner, diberikan kepada nasabah dan karyawan BSM Cabang Bengkulu untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah dan karyawan BSM Cabang Bengkulu. Pengumpulan data kuesioner dilakukan pada selama 10 hari yaitu tanggal 28 April 2014 hingga 9 Mei 2014. Untuk nasabah yang diambil dengan memilih 10 nasabah setiap hari selama priode penelitian.
- 2) Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (Indrianto dan Supomo, 2002). Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari *service manager* BSM Cabang

Bengkulu, yaitu persentase rasio keuangan selama periode tiga tahun yaitu tahun 2010, 2011, dan 2012.

3.5 Uji Kualitas Data

Pengumpulan data menggunakan kuesioner memerlukan kesungguhan responden dalam memberikan pernyataan. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, apabila alat ukur yang digunakan tidak valid dan tidak dapat dipercaya maka hasil penelitian yang diperoleh tidak akan menggambarkan keadaan yang sesungguhnya. Mengatasi hal tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas dan reabilitas dengan menggunakan bantuan SPSS (*Statistical Package For Social Science*) for windows versi 17.0.

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator pernyataan dikatakan valid apabila korelasi antara masing-masing indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrumen penelitian ini dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *Pearson* dengan taraf signifikan = 5% (Ghozali, 2013).

3.5.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya. Hasil dapat dipercaya jika dalam beberapa pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relatif sama. Dalam hal ini tetap ada toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara beberapa kali pengukuran. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan *one short* atau pengukuran sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau pengukuran dengan korelasi antar jawaban pertanyaan. Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha* () suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.70 (Ghozali, 2013).

3.6 Metode Analisis Data

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis dengan keempat perspektif *balanced scorecard* dan menentukan cara pengukuran terhadap setiap perspektif sebagai berikut :

Tabel 3.7
Metode Analisis

Perspektif	Indikator	Kriteria	Sumber	Target
1. Keuangan	1. Rasio Profitabilitas	ROA	Bank Indonesia	2%
		ROE		12%
		NIM		6%
	2. Rasio Likuiditas	CR		200%
		Cukup Baik = 200%		200%

			Kurang Baik < 200%		
		FDR	Sangat Baik 85%-110%		85%
	3. Rasio Solvabilitas	CAR	Sangat Baik 8%		8%
2. Pelanggan	4. Indeks kualitas layanan	Survey MRI	Sangat Baik 90 Cukup Baik = 90% Kurang Baik < 90%	BSM Cabang Bengkulu	90
	5. Indeks Kepuasan Nasabah	Survei kepuasan nasabah	Sangat Puas = 5 Puas = 4 Cukup Puas = 3 Tidak Puas = 2 Sangat Tidak Puas = 1	Sugiono (2013)	4
	6. Perkembangan Nasabah	Akuisisi pelanggan	Meningkat – Baik Sedang - Konstan Menurun – Buruk	Kaplan (2000) dalam Widodo (2011)	Meningkat setiap tahun
3. Proses Bisnis Internal	7. Proses Inovasi	Inovasi produk dan jasa	Meningkat – Baik Sedang - Konstan Menurun – Buruk	Kaplan (2000) dalam Widodo (2011)	Meningkat setiap tahun.
	8. Proses Operasi	Kecepatan layanan transaksi	Sangat Baik < 2 menit Cukup Baik = 2 menit Kurang Baik > 2menit	BSM Cabang Bengkulu	2 menit
	9. Proses Pelayanan	Pelayanan nasabah setelah penyampaian produk	Meningkat – Baik Sedang - Konstan Menurun – Buruk	Kaplan (2000) dalam Widodo (2011)	Meningkat setiap tahun
4. Pertumbuhan dan Pembelajaran	10. Peningkatan Kompetensi Karyawan	Karyawan yang mengikuti pelatihan	Meningkat – Baik Sedang - Konstan Menurun – Buruk	Kaplan (2000) dalam Widodo (2011)	Meningkat setiap tahun
		Frekuensi pelatihan	Baik = 4 kali	BSM Cabang Bengkulu	4 kali
	11. Indeks Kepuasan Karyawan	Survey Kepuasan Karyawan	Sangat Puas = 5 Puas = 4 Cukup Puas = 3 Tidak Puas = 2 Sangat Tidak Puas =1	Sugiono (2013)	4

Sumber : Data Sekunder diolah, 2014

Dari tabel diatas dapat dilihat kriteria untuk masing-masing indikator perspektif *Balanced Scorecard*, jika memenuhi target maka dikategorikan “baik”, stabil dikategorikan “cukup baik” dan jika menurun “kurang baik”.