

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

4.1.1 Sejarah Perusahaan

Kehadiran BSM sejak tahun 1999, sesungguhnya merupakan hikmah sekaligus berkah pasca krisis ekonomi dan moneter 1997-1998. Salah satu bank konvensional, PT Bank Susila Bakti (BSB) yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT Bank Dagang Negara dan PT Mahkota Prestasi juga terkena dampak krisis. BSB berusaha keluar dari situasi tersebut dengan melakukan upaya *merger* dengan beberapa bank lain serta mengundang investor asing.

Pada saat bersamaan, pemerintah melakukan penggabungan (*merger*) empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo) menjadi satu bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero) pada tanggal 31 Juli 1999. Kebijakan penggabungan tersebut juga menempatkan dan menetapkan PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. sebagai pemilik mayoritas baru BSB. Sebagai tindak lanjut dari keputusan *merger*, Bank Mandiri melakukan konsolidasi serta membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah. Pembentukan tim ini bertujuan untuk mengembangkan layanan perbankan syariah di kelompok perusahaan Bank Mandiri, sebagai respon atas diberlakukannya UU No. 10 tahun 1998, yang memberi peluang bank umum untuk melayani transaksi syariah (*dual banking system*).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah memandang bahwa pemberlakuan UU tersebut merupakan momentum yang tepat untuk melakukan konversi PT Bank Susila Bakti dari bank konvensional menjadi bank syariah. Oleh karenanya, Tim Pengembangan Perbankan Syariah segera mempersiapkan sistem dan infrastrukturnya, sehingga kegiatan usaha BSB berubah dari bank konvensional menjadi bank yang beroperasi berdasarkan prinsip syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri sebagaimana tercantum dalam Akta Notaris: Sutjipto, SH, No. 23 tanggal 8 September 1999.

Perubahan kegiatan usaha BSB menjadi bank umum syariah dikukuhkan oleh Gubernur Bank Indonesia melalui SK Gubernur BI No. 1/24/ KEP.BI/1999, 25 Oktober 1999. Selanjutnya, melalui Surat Keputusan Deputi Gubernur Senior Bank Indonesia No. 1/1/KEP.DGS/ 1999, BI menyetujui perubahan nama menjadi PT Bank Syariah Mandiri. Menyusul pengukuhan dan pengakuan legal tersebut, PT Bank Syariah Mandiri secara resmi mulai beroperasi sejak Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999.

PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu yang beralamat di Jalan Semangka No.49 Lingkar Timur Bengkulu pertama kali berdiri pada tahun 2005. Bank Syariah Cabang Bengkulu tercatat telah empat kali berganti pimpinan hingga sekarang Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dibawah pimpinan Bapak Adjitomo. Dalam menjalankan aktivitasnya, Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu terus melakukan inovasi dan pelayanan prima kepada konsumen serta profesionalisme. Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu memiliki empat kantor cabang pembantu, yaitu KCP Curup dibuka pada tahun 2008, KCP S. Parman

tahun 2012 dan KCP Ketahun pada tahun 2013. Unit ATM yang tersedia di Bengkulu saat ini ada empat anjungan yaitu berada pada KC Utama, KCP S. Parman, Bengkulu Ekspres dan Bengkulu Indah Mall.

PT Bank Syariah Mandiri hadir, tampil dan tumbuh sebagai bank yang mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani, yang melandasi kegiatan operasionalnya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan Bank Syariah Mandiri dalam kiprahnya di perbankan Indonesia. BSM hadir untuk bersama membangun Indonesia menuju Indonesia yang lebih baik.

Dalam menjalankan tugas dan fungsi kesehariannya Bank Syariah Mandiri memberlakukan sistem-sistem tentang Visi dan Misi, dengan tujuan untuk diketahui, dipahami, dan dihayati serta dilaksanakan oleh seluruh karyawan di lingkungan Bank Syariah Mandiri.

a. Visi

Memimpin pengembangan peradaban ekonomi yang mulia.

b. Misi

- 1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- 2) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
- 3) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- 4) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.
- 5) Mengembangkan nilai-nilai syariah universal.

4.1.2 Produk-Produk yang Dihasilkan PT BSM

Produk-produk yang dihasilkan BSM dibagi menjadi tiga kelompok, yaitu pendanaan, pembiayaan dan jasa.

1. Pendanaan

a. Tabungan terdiri dari :

- 1) Tabungan BSM adalah simpanan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di kounter BSM atau melalui ATM.
- 2) Tabungan Berencana BSM adalah simpanan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang dan kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.
- 3) Tabungan BSM Simpatik adalah simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip *wadiah* yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat-syarat tertentu yang disepakati.
- 4) Tabungan BSM Dollar adalah simpanan dalam mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM dengan menggunakan slip penarikan.
- 5) Tabungan MABRUR BSM adalah simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu masyarakat muslim dalam merencanakan ibadah haji dan umrah. Tabungan ini dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.
- 6) Tabungan Kurban BSM adalah simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu nasabah dalam perencanaan dan

pelaksanaan ibadah kurban dan *aqiqah*. Dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan Badan Amil Qurban.

- 7) Tabungan BSM Investa Cendekia adalah tabungan berjangka dalam valuta rupiah dengan jumlah setoran bulanan tetap (*installment*) yang dilengkapi perlindungan asuransi.

b. Deposito terdiri dari :

- 1) Deposito BSM adalah produk investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.
- 2) Deposito BSM Valas adalah produk investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang dollar yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.

c. Giro terdiri dari :

- 1) Giro BSM adalah sarana penyimpanan dana yang disediakan bagi nasabah dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yaddhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.
- 2) Giro BSM Euro adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang Euro yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan/badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yaddhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanannya dan

ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.

- 3) Giro BSM Valas adalah sarana penyimpanan dana dalam mata uang US Dollar yang disediakan bagi nasabah perusahaan/badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yaddhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.

d. Obligasi terdiri dari :

- 1) Obligasi BSM (*Mudharabah*) adalah surat berharga jangka panjang berdasar prinsip syariah yang mewajibkan *Emiten* (BSM) untuk membayar pendapatan bagi hasil/kupon dan membayar kembali dana obligasi syariah pada saat jatuh tempo.

2. Pembiayaan. Beberapa jenis pembiayaan BSM adalah :

- a. Gadai emas BSM merupakan produk pembiayaan atas dasar jaminan berupa emas sebagai salah satu alternatif memperoleh uang tunai dengan cepat.
- b. Pembiayaan edukasi BSM adalah pembiayaan jangka pendek dan menengah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan uang masuk sekolah/ perguruan tinggi/ lembaga pendidikan lainnya atau uang pendidikan pada saat pendaftaran tahun ajaran/semester baru berikutnya dengan akad *ijarah*.

- c. BSM *Customer Network Financing* selanjutnya disebut BSMCNF adalah fasilitas pembiayaan modal kerja yang diberikan kepada nasabah (agen, *dealer* dan sebagainya) untuk pembelian persediaan barang dari rekanan (ATPM, produsen/distributor dan sebagainya) yang menjalin kerjasama dengan bank.
 - d. Pembiayaan *Mudharabah* BSM adalah pembiayaan dimana seluruh modal kerja yang dibutuhkan nasabah ditanggung oleh bank. Keuntungan yang diperoleh dibagi sesuai dengan *nisbah* yang disepakati.
 - e. Pembiayaan khusus untuk modal kerja, dimana dana dari bank merupakan bagian dari modal usaha nasabah dan keuntungan dibagi sesuai dengan *nisbah* yang disepakati.
 - f. Pembiayaan *Murabahah* BSM adalah pembiayaan berdasarkan akad jual beli antara bank dan nasabah. Bank membeli barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada nasabah sebesar harga pokok ditambah dengan keuntungan margin yang disepakati.
3. Jasa
- a. Jasa Produk, terdiri dari BSM Card, Sentra Bayar BSM, BSM SMS Banking, BSM Mobile Banking GPRS, BSM Pooling Fund, BSM Net Banking, Jual Beli Valas BSM, Bank Garansi BSM, BSM Electronic Payroll, SKBDN BSM, BSM Letter of Credit dan BSM SUH (Saudi Umroh dan Haji Card).

b. Jasa Operasional, terdiri dari layanan kiriman uang domestic dan luar negeri *Western Union*, Kliring BSM, Inkaso BSM, BSM *Intercity Clearing*, BSM RTGS (*Real Time Gross Settlement*), transfer dalam kota (LLG), transfer valas BSM, Pajak *Online* BSM, Pajak *Import* BSM, Referensi Bank BSM dan BSM *Standing Order*.

c. Jasa Investasi

Reksadana Mandiri Investa Syariah Berimbang adalah produk reksa dana syariah yang dikeluarkan oleh PT Mandiri Manajemen Investasi (MMI). Jenis reksa dana saham (*equity fund*), yaitu wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal (*investor*) untuk selanjutnya diinvestasikan oleh manajer investasi minimal 80% dalam *portofolio* efek saham syariah.

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Deskripsi Kuesioner Nasabah

Pengumpulan data kuesioner dilakukan pada tanggal 28 April 2014 hingga 9 Mei 2014. Tingkat pengembalian kuesioner nasabah pada penelitian ini adalah sebesar 100% atau 100 kuesioner. Tingkat kuesioner yang tinggi ini dikarenakan peneliti menunggu jawaban langsung bagi nasabah BSM Cabang Bengkulu.

4.2.2 Deskripsi Kuesioner Karyawan

Tingkat pengembalian kuesioner karyawan pada penelitian ini adalah sebesar 100%, dengan kuesioner yang dapat diolah sebesar 76,92%. Secara lebih

jelas jumlah kuesioner nasabah yang disebar dan yang kembali dapat dilihat pada table berikut :

Tabel 4.1
Deskripsi Kuesioner Karyawan

Keterangan	Jumlah	%
Kuesioner disebar	39	100%
Kuesioner tidak direspon	0	0
Kuesioner yang direspon	39	100%
Kuesioner gugur (tidak lengkap)	9	23,08%
Kuesioner yang dapat digunakan	30	76,92%

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

4.2.3 Deskripsi Responden

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan dan nasabah Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu. Dari 130 kuesioner yang dapat diolah, didapat gambaran umum responden yang terinci gambaran umum responden karyawan yang terlihat pada table berikut :

Tabel 4.2
Karakteristik Responden - Karyawan

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	22	73%
	Perempuan	8	27%
	Total	30	100%
Jabatan	<i>Customer Service</i>	3	10%
	<i>Marketing</i>	7	23%
	<i>Operasional</i>	7	23%
	<i>Teller</i>	4	13%
	<i>Office Boy</i>	2	7%
	<i>Security</i>	4	13%
	<i>Driver</i>	3	10%
	Total	30	100%

Lama Kerja	1-2 Tahun	4	13%
	2-4 Tahun	20	67%
	>4 Tahun	6	20%
	Total	30	100%
Pendidikan Terakhir	SMA	9	30%
	D3	3	10%
	S1	14	47%
	S2	4	13%
	Total	30	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Dari tabel 4.3 diatas terlihat bahwa responden karyawan laki-laki lebih dominan dari pada responden perempuan. Lama kerja responden antara 2-4 tahun dengan pendidikan terakhir S1. Jika dilihat dari lama kerja dan pendidikan yang dominan maka karakteristik responden ini telah mewakili seluruh sampel yang diinginkan dalam penelitian yaitu untuk melihat pertumbuhan dan pembelajaran BSM Cabang Bengkulu. Lama kerja diketahui dapat mewakili jawaban mengenai kepemimpinan, semangat kerja dan fasilitas yang diberikan BSM Cabang Bengkulu kepada karyawannya. Sedangkan gambaran responden nasabah terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.3

Karakteristik Responden-Nasabah

Karakteristik	Kategori	Jumlah	%
Pekerjaan	Pegawai Negeri	35	35%
	Swasta	27	27%
	Mahasiswa	33	33%
	Lain-lain	5	5%
	Total	100	100%

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Jika dilihat dari table 4.4 maka dapat disimpulkan bahwa jumlah responden nasabah telah mewakili dari seluruh responden nasabah dari berbagai macam pekerjaan, kecuali pekerjaan lain-lain yaitu sebesar 5%.

4.3 Hasil Uji Kualitas Data

4.3.1 Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan di ukur oleh suatu kuesioner. Hasil pengujian validitas perspektif nasabah dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.4
Hasil Uji Validitas Perspektif Nasabah

Indikator	<i>Pearson Correlation</i> (Validitas)	Koef Sign.	Keterangan
Sarana	0.653 ^{**} - 0.826 ^{**}	0.000-0.000	Valid
Tingkat Pelayanan	0.676 ^{**} - 0.753 ^{**}	0.000-0.000	Valid
Kondisi Karyawan	0.696 ^{**} - 0.801 ^{**}	0.000-0.000	Valid
Produk	0.879 ^{**} - 0.938 ^{**}	0.000-0.000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian pada empat indikator tersebut dinyatakan valid yaitu pada level signifikan 0,05 dan 0,01 yang berarti bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur indikator yang diharapkan. Sedangkan uji validitas untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.5
Hasil Uji Validitas Perspektif
Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator	<i>Pearson Correlation</i> (Validitas)	Koef Sign.	Keterangan
Kepemimpinan	0.454* - 0.819**	0.000-0.012	Valid
Semangat Kerja	0.751** - 0.876**	0.000-0.000	Valid
Fasilitas	0.554** - 0.926**	0.000-0.002	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hasil pengujian pada empat indikator tersebut dinyatakan valid yaitu pada level signifikan 0,05 dan 0,01 yang berarti bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner mampu mengukur indikator yang diharapkan.

4.3.2 Hasil Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini uji reliabilitas dilakukan dengan uji statistik *cronbach alpha*. Suatu variabel atau konstruk dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach alpha* masing-masing indikator > 0,70 (Ghozali, 2013). Hasil pengujian reliabilitas perspektif nasabah dapat dilihat pada berikut:

Tabel 4.6
Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Nasabah

Indikator	<i>Cronbach alpha</i>	Status
Sarana	0.714	Reliabel
Tingkat Pelayanan	0.825	Reliabel
Kondisi Karyawan	0.748	Reliabel
Produk	0.771	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2014

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 4.7 diatas, terlihat bahwa nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa data

kuesioner adalah reliabel. Sedangkan uji reliabilitas untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.7
Hasil Uji Reliabilitas Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator	<i>Cronbach alpha</i>	Status
Kepemimpinan	0.750	Reliabel
Semangat Kerja	0.830	Reliabel
Fasilitas	0.740	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel diatas terlihat bahwa nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,70 sehingga dapat disimpulkan bahwa data kuesioner adalah reliabel.

4.4 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif berguna untuk mengetahui karakter sampel yang digunakan dalam suatu penelitian. Pada tabel 4.7 berikut ini disajikan rangkuman mengenai statistik deskriptif jawaban responden untuk kuesioner nasabah :

Tabel 4.8
Statistik Deskriptif Perspektif Nasabah

Indikator	N	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual	Mean Teoritis	Mean Aktual	Std. Deviaton
Sarana	100	4-20	8-20	12	14,57	2,645
Tingkat Pelayanan	100	7-35	16-35	21	26,40	4,209
Kondisi Karyawan	100	4-20	8-20	12	16,15	2,622
Produk	100	2-10	2-10	6	6,73	1,601
Valid N (Listwise)	100					

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel di atas diatas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap indikator dari 100 responden, diketahui bahwa kepuasan nasabah diukur

dengan 17 pertanyaan dan 4 indikator. Indikator sarana terdiri dari 4 pertanyaan pada skala likert poin 5. Kisaran teoritis adalah 4 sampai 20 dan kisaran aktualnya adalah 8 sampai 20. Sedangkan untuk mean teoritis adalah 12 dan mean aktual sebesar 14,57. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis, tabel tersebut membuktikan bahwa jawaban nasabah cukup tinggi terhadap sarana yang diberikan Bank Syariah Cabang Bengkulu.

Tingkat pelayanan terdiri dari 7 pertanyaan memiliki kisaran teoritis 7 sampai dengan 35 dan kisaran aktualnya 16 sampai 35. Sedangkan untuk mean teoritis 21 dan mean aktual sebesar 26,40. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis, tabel tersebut membuktikan bahwa kepuasan nasabah mengenai tingkat pelayanan cukup tinggi.

Indikator kondisi karyawan terdiri dari 4 pertanyaan. Adapun kisaran teoritis adalah 4 sampai dengan 20 dan kisaran aktualnya 8 sampai 20. Sedangkan untuk mean teoritis 12 dan mean aktual sebesar 16,15. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis, tabel tersebut membuktikan bahwa jawaban nasabah tinggi terhadap kondisi Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu.

Indikator produk terdiri dari 2 pertanyaan. Adapun kisaran teoritis dan kisaran aktualnya 2 sampai 10. Sedangkan untuk mean teoritis 6 dan mean aktual sebesar 6,73. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis membuktikan jawaban nasabah cukup tinggi terhadap produk yang diberikan Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu. Sedangkan statistik deskriptif untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.9
Statistik Deskriptif Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Indikator	N	Kisaran Teoritik	Kisaran Aktual	Mean Teoritis	Mean Aktual	Std. Deviaton
Kepemimpinan	30	7-35	23-35	21	29,37	3,264
Semangat Kerja	30	4-20	12-20	12	16,47	2,460
Fasilitas	30	3-15	8-15	9	11,90	2,524
Valid N (Listwise)	30					

Sumber: Data primer diolah, 2014

Dari tabel di atas menunjukkan hasil pengukuran statistik deskriptif terhadap indikator dari 30 responden karyawan yang diukur dengan 15 pertanyaan. Indikator kepemimpinan mempunyai 7 pertanyaan pada skala likert poin 5. Kisaran teoritis adalah 7 sampai 35 dan kisaran aktualnya adalah 23 sampai 35. Sedangkan untuk mean teoritis adalah 21 dan mean aktual sebesar 29,37. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis, tabel tersebut membuktikan bahwa jawaban karyawan tinggi terhadap kepemimpinan.

Indikator semangat kerja mempunyai 4 pertanyaan, dengan kisaran teoritis 4 sampai 20 dan kisaran aktualnya adalah 12 sampai 20. Sedangkan untuk mean teoritis adalah 12 dan mean aktual sebesar 16,47. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis, maka dapat diketahui bahwa karyawan Bank Syariah Mandiri memiliki tingkat semangat kerja yang tinggi.

Indikator fasilitas mempunyai 3 pertanyaan, memiliki kisaran teoritis 3 sampai 15 dan kisaran aktualnya adalah 8 sampai 15. Sedangkan untuk mean teoritis adalah 9 dan mean aktual sebesar 11,90. Hal ini mengindikasikan bahwa mean aktual lebih besar daripada mean teoritis, maka dapat diketahui bahwa

jawaban kepuasan karyawan adalah tinggi terhadap fasilitas yang diberikan Bank Syariah Mandiri Cabang.

4.5 Pengukuran Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* dibagi kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Melalui *balanced scorecard*, para eksekutif dan manajer dapat menyoroti perusahaan dalam empat perspektif tersebut yang masing-masing dilengkapi dengan penilaiannya.

4.5.1 Perpektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan hal yang dianalisis adalah apakah pengukuran kinerja keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasarkan bagi perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari analisis data rasio keuangan sebagai berikut :

1. Rasio Profitabilitas

Tabel 4.10
Rasio Profitabilitas (%)

NO	Indikator	Tahun			Rata-rata implementasi	Target (Perencanaan)	Kinerja (Pelaksanaan)
		2010	2011	2011			
1.	ROA	2.21%	1,95%	2,25%	2,14%	2%	107%
2.	ROE	25,05%	24,24%	25,05%	24,78%	12%	206%
3.	NIM	6,75	7,48%	7,25%	7.03%	6%	1117%

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, diolah 2014

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

a. *Return on asset (ROA)*

ROA pada BSM Cabang Bengkulu tahun 2010-2012 memiliki rata-rata implementasi sebesar 2,14% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pencapaian kinerja tahun 2010-2012 adalah 107%. Dengan demikian perolehan ROA BSM Cabang Bengkulu melampaui target dan dapat dikategorikan sangat baik menurut standar bank Indonesia.

b. *Return on equity (ROE)*

ROE pada BSM Cabang Bengkulu tahun 2010-2012 memiliki rata-rata implementasi sebesar 24,78% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pencapaian kinerja tahun 2010-2012 adalah 206%. Dengan demikian perolehan ROE BSM Cabang Bengkulu melampaui target dan dapat dikategorikan sangat baik karena standar ROE bank Indonesia adalah 5%-12%, semakin tinggi ROE maka semakin bagus kualitasnya.

c. *Net interest margin (NIM)*

NIM pada BSM Cabang Bengkulu tahun 2010-2012 memiliki rata-rata implementasi sebesar 7,03% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pencapaian kinerja tahun 2010-2012 adalah 117%. Dengan demikian perolehan NIM BSM Cabang Bengkulu melampaui dan dapat dikategorikan baik karena melebihi standar yang ditetapkan bank Indonesia adalah 6%.

2. Rasio Likuiditas

Tabel 4.11
Rasio Likuiditas (%)

NO	Indikator	Tahun			Rata-rata implementasi	Target (Perencanaan)	Kinerja (Pelaksanaan)
		2010	2011	2011			
1.	CR	202,9%	2,62%	155,26%	203%	200%	101,5%
2.	FDR	82,54%	86,03%	94,40%	87,7%	85%	103%

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, diolah 2014

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa :

a. *Current Ratio (CR)*

CR pada BSM Cabang Bengkulu tahun 2010-2012 memiliki rata-rata implementasi sebesar 203% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pencapaian kinerja tahun 2010-2012 adalah 101,5% . Dengan demikian perolehan CR BSM Cabang Bengkulu melampaui target dan dapat dikategorikan baik karena menurut (Riyanto dalam Widodo 2011) current ratio dianggap buruk apabila kurang dari 200%, sedang apabila sama dengan 200%.

b. *Financing to Deposit Ratio (FDR)*

FDR pada BSM Cabang Bengkulu tahun 2010-2012 memiliki rata-rata implementasi sebesar 87,7% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pencapaian kinerja tahun 2010-2012 adalah 103%. Dengan demikian perolehan FDR BSM Cabang Bengkulu melampaui target dan dikategorikan baik karena standar terbaik FDR menurut Bank Indonesia adalah sebesar 85%-110%.

3. Rasio Solvabilitas

Tabel 4.12
Rasio Solvabilitas

NO	Indikator	Tahun			Rata-rata implementasi	Target (Perencanaan)	Kinerja (Pelaksanaan)
		2010	2011	2011			
1.	CAR	10,60%	14,57%	13,82%	13%	8%	167%

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, diolah 2014

Dari tabel diatas diketahui bahwa :

a. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Pemenuhan modal minimum pada BSM Cabang Bengkulu tahun 2010-2012 memiliki rata-rata implementasi sebesar 13% sehingga dapat diketahui bahwa rata-rata pencapaian kinerja tahun 2010-2012 adalah 162,5%. Dengan demikian perolehan CAR BSM Cabang Bengkulu melampau target dan dikategorikan baik karena melebihi standar yang ditetapkan bank Indonesia yaitu minimal 8%.

4.5.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, yang menjadi tolok ukurnya ada tiga ukuran, yaitu survei dari *Marketing Research Indonesia*, survei kepuasan nasabah, dan akuisisi/perolehan pelanggan baru.

a. Survey Marketing Research Indonesia

Tabel 4.13
Skor MRI BSM Cabang Bengkulu

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
Skor MRI	70	75	80
Rata-rata	75		

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, 2014

Survei MRI menggambarkan kepuasan indeks pelayanan yang diberikan Bank Syariah Bengkulu Cabang Bengkulu kepada nasabahnya. Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa skor rata-rata selama tiga tahun adalah 75, dikategorikan kurang baik dimana target skor untuk MRI BSM adalah 90. Semakin nilai skor mendekati target maka semakin baik. Namun, secara nasional pada tahun 2012 Bank Syariah Mandiri telah menduduki posisi ketujuh dari seluruh Bank Syariah pada tahun 2012.

b. Kepuasan Nasabah

Untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah, maka digunakan suatu analisis kuesioner yang menggunakan skala 5 likert. Analisis kuesioner dilakukan terhadap 100 responden yang telah mengisi kuesioner. Hasil dari kuesioner kepuasan nasabah adalah sebagai berikut :

Tabel 4.14
Kepuasan Nasabah

Indikator	Frekuensi					Skor Rata-rata
	5	4	3	4	1	
Sarana						3.6
Q1	6	43	35	11	5	
Q2	20	42	34	4	-	
Q3	16	42	26	11	5	

Q4	23	52	23	3	-	
Tingkat Pelayanan						
Q5	22	49	23	3	3	3.70
Q6	18	48	31	3	-	
Q7	26	54	17	1	2	
Q8	23	43	30	3	1	
Q9	13	44	36	5	2	
Q10	9	47	37	7	-	
Q11	17	43	33	7	-	
Kondisi Karyawan						
Q12	35	46	17	1	1	4.03
Q13	36	47	15	-	2	
Q14	36	46	14	3	1	
Q15	24	39	27	7	3	
Produk						
Q16	39	38	36	10	7	3.3
Q17	3	45	44	6	2	
Rata-rata Keseluruhan						3.70

Sumber: Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel diatas secara keseluruhan indikator kepuasan nasabah menunjukkan dikategorikan cukup puas/cukup baik karena memiliki skor diatas 3,00. Skor terbesar indikator kepuasan karyawan dicapai oleh kondisi karyawan BSM Cabang Bengkulu dengan skor 4,03.

Skor terkecil ditunjukkan oleh indikator sarana terdapat pada pertanyaan mengenai lokasi BSM Cabang Bengkulu, kondisi ATM dan pada indikator produk pada pertanyaan jaringan ATM BSM Cabang Bengkulu. Skor lokasi BSM Cabang Bengkulu yang rendah dikarenakan bahwa nasabah merasa KCU BSM belum strategis jika dibandingkan dengan KCP S. Parman yang tepat berada dipusat kota. Sedangkan skor pertanyaan mengenai ATM yang rendah diketahui bahwa BSM Cabang Bengkulu hanya memiliki mesin ATM sebanyak 4 unit, sehingga membuat nasabah merasa tidak puas terhadap kondisi dan jaringan ATM BSM Cabang Bengkulu yang masih terbatas. Diharapkan BSM Cabang Bengkulu dapat

terus meningkatkan tingkat pelayanan kepada nasabah, walaupun nasabah belum merasa puas terhadap lokasi BSM Cabang Bengkulu. Untuk kondisi dan jaringan ATM pihak BSM Cabang Bengkulu diharapkan mampu menambah mesin ATM dan memperbaiki jaringan ATM sehingga nasabah dapat merasa puas.

c. Akuisisi Pelanggan

Tabel 4.15
Tingkat Akuisisi Pelanggan

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
Pelanggan baru	951	1.030	1.261
Pelanggan lama	12.299	13.250	14.280
Jumlah pelanggan	13.250	14.280	15.541
Akuisisi Pelanggan/Perolehan Pelanggan	7,1%	7,7%	8,8%

Sumber : BSM Cabang Bengkulu, 2014

Akuisisi pelanggan adalah untuk melihat seberapa banyak perusahaan dapat menarik pelanggan baru. Dari hasil persentase pada tabel dapat dilihat perolehan pelanggan/nasabah tahun 2010 hingga 2012 mengalami peningkatan. Hal ini dapat dikategorikan baik karena nasabah dari tahun ke tahun terus meningkat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Menurut (Kaplan, 2000 dalam Widodo, 2011) akuisisi dikatakan baik jika tiap tahun mengalami peningkatan, sedang jika konstan dan fluktuatif, dan buruk jika mengalami penurunan.

4.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ada tiga hal yang menjadi tolok ukuran yaitu inovasi dan operasi. Pengukuran proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang selama ini telah dijalankan oleh perusahaan.

a. Proses Inovasi

Inovasi adalah kegiatan yang berkaitan dengan pengidentifikasian kebutuhan pelanggan dan usaha pengembangan produk serta manfaatnya. Dalam rangka pemenuhan terhadap kebutuhan masyarakat akan jasa perbankan, BSM Cabang Bengkulu menyediakan berbagai produk dan layanan jasa bank lainnya, antara lain :

Tabel 4.16

Inovasi Produk dan Jasa BSM Cabang Bengkulu

Inovasi	Tahun		
	2010	2011	2012
1. Produk Dana			
a. Tabungan BSM	√	√	√
b. BSM Tabungan Berencana	√	√	√
c. BSM Tabungan Simpatik	√	√	√
d. BSM Tabungan Investa Cendekia	√	√	√
e. BSM Tabungan Maburur	√	√	√
f. BSM Tabungan Dollar	√	√	√
g. BSM Tabungan Kurban	√	√	√
h. BSM Tabungan Pensiun	√	√	√
i. BSM Tabunganku	√	√	√
BSM Giro			
a. BSM Giro	√	√	√
b. BSM Giro Valas	√	√	√
c. BSM Giro Singapore Dollar	√	√	√
d. BSM Giro Euro	√	√	√

BSM Deposito			
a. BSM Deposito	√	√	√
b. BSM Deposito Valas	√	√	√
Obligasi			
a. Obligasi BSM (<i>Mudharabah</i>)			
2. Pembiayaan			
a. Gadai emas BSM	√	√	√
b. Pembiayaan edukasi BSM	√	√	√
c. BSM <i>Customer Network Financing</i>	√	√	√
d. Pembiayaan <i>Mudharabah</i> BSM	√	√	√
e. Pembiayaan khusus untuk modal kerja	√	√	√
f. Pembiayaan <i>Murabahah</i> BSM	√	√	√
3. Jasa Produk			
a. BSM Card	√	√	√
b. BSM Sentra Bayar	√	√	√
c. BSM SMS Banking	√	√	√
d. BSM Mobile Banking	√	√	√
e. BSM Net Banking	√	√	√
f. Pembayaran melalui menu Pemindah bukuan di ATM (PPBA)	√	√	√
g. BSM Jual Beli Valas	√	√	√
h. BSM Electronic Payroll	√	√	√
i. Transfer Uang Tunai	√	√	√
Jasa Operasional			
a. BSM Transfer Lintas Negara Western Union	√	√	√
b. BSM Kliring	√	√	√
c. BSM Inkaso	√	√	√
d. BSM Intercity Clearing	√	√	√
e. BSM RTGS (Real Time Gross Settlement)	√	√	√
f. Transfer Dalam Kota (LLG)	√	√	√
g. BSM Transfer Valas	√	√	√
h. BSM Pajak Online	√	√	√
i. BSM Referensi Bank	√	√	√
j. BSM Standing Order	√	√	√
Jasa Investasi			
a. Reksadana	√	√	√
b. Sukuk Ritel	√	√	√
c. Bank Assurance Syariah	√	√	√

Sumber : Hasil Wawancara kepada Pimpinan BSM Cabang Bengkulu, 2014

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dari tahun 2010 sampai 2012 belum mengadakan inovasi baru. Hal ini dikategorikan sedang/cukup baik karena tidak ada penurunan atau peningkatan dalam proses inovasi. Proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan konstan, dinilai buruk apabila mengalami penurunan (Kaplan, 2000 dalam Widodo, 2011).

b. Proses Operasi

Proses operasi adalah proses menyampaikan produk dan jasa kepada nasabahnya. Proses operasi ini ditunjukkan dengan pengukuran kecepatan transaksi pada pelayanan *teller*. Untuk mengetahui efesiensi dan efektivitas serta ketepatan transaksi umum nasabah, seperti aktivitas setor dan penarikan tunai dengan standar yang ditetapkan bank adalah 2 menit. Proses ini diukur dengan melakukan pengamatan yang dilakukan dalam satu hari terhadap 30 nasabah yang melakukan setor dan penarikan tunai.

Dari hasil observasi yang dilakukan peneliti secara langsung adalah sebagai berikut :

Tabel 4.17
Proses Operasi

NO	Waktu Proses
1	2.60
2	1.50
3	1.60
4	1.95
5	2.50
6	1.90
7	2.00
8	2.00

9	1.90
10	1.89
11	2.40
12	1.50
13	1.65
14	2.03
15	1.85
16	2.51
17	2.00
18	2.25
19	2.70
20	1.53
21	1.85
22	2.30
23	1.50
24	1.70
25	2.23
26	2.05
27	1.81
28	2.50
29	1.60
30	2.09
Rata-rata	1.99

Sumber : Observasi pada BSM Cabang Bengkulu, 2014

Dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa efisiensi waktu pelayanan transaksi BSM Cabang Bengkulu adalah 1,99 menit. Standar efisiensi layanan transaksi yang telah ditetapkan bank adalah 2 menit. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat keefisienan BSM Cabang Bengkulu dalam melakukan proses pelayanan transaksi adalah efisien dan memehuhi target.

c. Proses Pelayanan

Proses pelayanan merupakan kegiatan yang berkaitan dengan pelayanan kepada nasabah setelah penyampaian produk dan jasa yang telah didapatkan. Dalam hal ini, BSM Cabang Bengkulu memberikan proses pelayanan yang

cukup memuaskan nasabahnya. Pelayanan setelah penyampaian produk dan jasa yang telah didapatkan terlihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 4.18
Proses Pelayanan BSM Cabang Bengkulu

Pelayanan Purna Jual	Tahun		
	2010	2011	2012
1. Pengambilan uang yang dapat dilakukan dengan ATM	√	√	√
2. Penggantian kartu ATM yang rusak atau hilang	√	√	√
3. Kemudahan pembayaran tagihan bulanan (Telepon/air/listrik),	√	√	√
4. Kemudahan pembayaran premi asuransi takaful.	√	√	√
5. Kemudahan pembayaran tiket garuda.	√	√	√
6. Pembayaran pasca bayar indosat – IM2	√	√	√

Sumber : Hasil Wawancara kepada Pimpinan BSM Cabang Bengkulu, 2014

Dari tabel diatas, terlihat bahwa dari tahun 2010-2012 BSM Cabang Bengkulu belum meningkatkan proses pelayanan setelah penyampaian produk dan jasa, namun tidak ada penurunan dalam proses ini sehingga dikatakan stabil. Walaupun belum mengalami, selama 2010-2012 BSM Cabang Bengkulu telah memberikan proses pelayanan yang memudahkan nasabah.

4.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pengukuran kinerja yang terakhir adalah pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam perspektif ini yang diukur adalah tingkat pelatihan karyawan, dan kepuasan karyawan.

1. Peningkatan Kompetensi Karyawan

a. Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

Tabel 4.19
Tingkat Persentase Pelatihan Karyawan

Keterangan	Tahun		
	2010	2011	2012
Karyawan yang di Training	31	33	35
Jumlah Karyawan	39	40	41
% Pelatihan Karyawan	79%	83%	85%

Sumber : Hasil Wawancara Kepada CSO BSM Cabang Bengkulu, 2014

Hasil dari tabel dapat dilihat tingkat persentase pelatihan karyawan pada tahun 2010-2011 mengalami peningkatan. Hal ini dapat dikategorikan baik, karena menurut Kaplan (2000) dalam Widodo (2011), jika peningkatan terus terjadi maka semakin baik, konstan dikatakan sedang, dan buruk jika persentase pelatihan menurun.

b. Frekuensi pelatihan karyawan, diukur dengan melihat frekuensi pelatihan karyawan BSM Cabang Bengkulu pada tahun 2010-2012. Menurut pimpinan BSM Cabang Bengkulu target yang dimiliki BSM Cabang Bengkulu adalah 4 kali. Dari tahun 2010-2012 diketahui bahwa karyawan BSM Cabang Bengkulu telah melampaui target yang telah ditetapkan. Empat macam pelatihan yang diikuti karyawan setiap tahunnya adalah *Core Training* yaitu pelatihan yang wajib diikuti setiap karyawan, *functional training* merupakan pelatihan untuk meningkat kompetensi teknis karyawan, *behaviour training* merupakan pelatihan untuk kompetensi perilaku pegawai dan *managerial training* bertujuan meningkatkan kompetensi manajerial dan *leadership* pegawai BSM yang menduduki jabatan struktural.

2. Kepuasan Karyawan

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini juga dilakukan analisis terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan maka digunakan kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang menyangkut kepuasan karyawan terhadap Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu. Kuesioner ini disebarakan kepada 30 responden. Hasil dari survey kuesioner kepuasan karyawan ini dapat dilihat dalam tabel berikut :

Tabel 4.20
Kepuasan Karyawan

Indikator	Frekuensi					Skor Rata-rata
	5	4	3	2	1	
Kepemimpinan						
Q1	13	17	-	-	-	4.20
Q2	17	11	2	-	-	
Q3	10	15	4	1	-	
Q4	9	19	2	-	-	
Q5	6	14	7	2	1	
Q6	10	18	2	-	-	
Q7	11	16	1	-	-	
Semangat Kerja						
Q8	10	14	6	-	-	4.10
Q9	11	13	6	-	-	
Q10	11	16	3	-	-	
Q11	9	10	10	1	-	
Fasilitas						
Q12	10	12	8	-	-	4.00
Q13	10	16	4	-	-	
Q14	17	8	5	-	-	

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa karyawan BSM Cabang Bengkulu merasa puas terhadap seluruh indikator kepuasan kerja karyawan. Hal ini ditunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki rata-rata diatas 4.00.

Diharapkan pihak BSM Cabang Bengkulu terus meningkatkan kepuasan melalui pelatihan karyawan karena memiliki skor cukup puas terbanyak, sehingga dapat memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan BSM Cabang Bengkulu. Sementara itu pihak BSM Cabnag Bengkulu diharapkan mempertahankan kepemimpinan, semangat kerja dan fasilitas yang BSM Cabang Bengkulu berikan kepada karyawannya sehingga karyawan tetap merasa puas terhadap indikator tersebut.

4.6 Penilaian Kinerja Secara Keseluruhan

Berikut ini merupakan konversi keempat perspektif terhadap kinerja BSM

Cabang Bengkulu :

Tabel 4.21
Balanced Scorecard pada BSM Cabang Bengkulu

Perspektif	Indikator	Target	Realisasi	Keterangan	
1. Keuangan	1. Rasio Profitabilitas	ROA	2%	2,14%	Tercapai
		ROE	12%	24,78%	
		NIM	6%	7,03%	
	2. Rasio Likuiditas	CR	200%	203%	Tercapai
		FDR	85%	87,7%	
	3. Rasio Solvabilitas	CAR	8%	13%	Tercapai
2. Pelanggan	4. Indeks kualitas layanan	Survey MRI	≥90	75	Belum tercapai
	5. Indeks Kepuasan Nasabah	Survei kepuasan nasabah	4	3,7	Belum Tercapai
	6. Perkembangan Nasabah	Akuisisi pelanggan	Meningkat setiap tahun.	Meningkat	Tercapai
3. Proses Bisnis Internal	7. Proses Inovasi	Inovasi produk dan jasa	Meningkat setiap tahun.	Stabil	Stabil
	8. Proses Operasi	Kecepatan layanan	2 menit	1,99 Menit	Tercapai

		transaksi			
	9. Proses Pelayanan	Pelayanan nasabah setelah penyampaian produk	Meningkat setiap tahun	Stabil	Stabil
4. Pertumbuhan dan Pembelajaran	10. Peningkatan Kompetensi Karyawan	Karyawan yang mengikuti pelatihan	Meningkat setiap tahun	82%	Tercapai
	11. Indeks Kepuasan Karyawan	Frekuensi pelatihan	4 kali	4 kali	Tercapai
		Survei Kepuasan Karyawan	4	4,1	Tercapai

Sumber : Data primer, diolah 2014

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa kinerja pada perspektif pelanggan memiliki skor MRI belum memenuhi target yang telah ditetapkan, sama halnya dengan survey kepuasan nasabah yang dilakukan peneliti mendapatkan hasil bahwa nasabah BSM Cabang Bengkulu merasa cukup puas terhadap sarana, tingkat pelayanan, kondisi karyawan dan produk yang ditawarkan BSM Cabang Bengkulu. Skor terkecil ditunjukkan oleh indikator sarana terdapat pada pertanyaan mengenai lokasi BSM Cabang Bengkulu, kondisi ATM dan pada indikator produk pada pertanyaan jaringan ATM BSM Cabang Bengkulu.

Diharapkan BSM Cabang Bengkulu dapat terus meningkatkan tingkat pelayanan kepada nasabah, walaupun nasabah belum merasa puas terhadap lokasi BSM Cabang Bengkulu. Untuk kondisi dan jaringan ATM pihak BSM Cabang Bengkulu diharapkan mampu menambah mesin ATM dan memperbaiki jaringan ATM sehingga nasabah dapat merasa puas. Sedangkan untuk akuisisi pelanggan diketahui bahwa BSM Cabang Bengkulu berhasil meningkatkan jumlah nasabahnya setiap tahun. Sehingga kinerja pada perspektif pelanggan dikatakan cukup baik.

Pada perspektif proses bisnis internal, diketahui bahwa pada proses inovasi BSM Cabang Bengkulu selama 2010-2012 belum melakukan inovasi terhadap produk dan jasa yang diberikan untuk nasabahnya, sama halnya terhadap proses pelayanan setelah produk didapatkan oleh nasabah masih dalam keadaan stabil. Diharapkan pihak BSM Cabang Bengkulu dapat meningkatkan proses inovasi dan proses pelayanan kepada nasabahnya agar dapat memberikan pelayanan terbaik kepada nasabahnya. Sedangkan pada proses operasi diukur dengan melakukan pengamatan terhadap proses pelayanan *teller*, menunjukkan bahwa waktu proses transaksi telah mencapai tingkat efisiensi yang baik. Sehingga kinerja pada perspektif ini dapat dikatakan baik.

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diketahui bahwa tingkat persentase pelatihan karyawan pada tahun 2010-2012 mengalami peningkatan sehingga dikatakan baik sejalan dengan tingkat frekuensi yang dilakukan karyawan BSM Cabang Bengkulu yang telah mencapai target setiap tahunnya. Pada survey kepuasan karyawan dapat dilihat bahwa para karyawan sudah merasa puas terhadap kepemimpinan, semangat kerja dan fasilitas yang diberikan BSM Cabang Bengkulu. Sehingga kinerja pada perspektif ini dapat dikatakan sangat baik.

Penilaian kinerja dari tiga perspektif diatas berpengaruh besar pada perspektif keuangan. Untuk menilai kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *profit* suatu perusahaan dapat diukur melalui rasio keuangan. Pada perspektif keuangan memiliki realisasi yang melebihi target. Diketahui ROA, ROE, NIM, CR, FDR dan CAR pada tahun 2010-2012 memiliki persentase yang tinggi sehingga

penilaian kinerja pada perspektif dapat dikatakan sangat baik. Jadi dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja BSM Cabang Bengkulu secara keseluruhan dapat dikategorikan baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan sebelumnya maka penilaian kinerja BSM Cabnag Bengkulu dengan pendekatan *balanced scorecard* dikategorikan baik, penjelasan keempat perspektif adalah sebagai berikut :

- a. Pada perspektif keuangan menunjukkan bahwa kinerja keuangan dapat dikategorikan baik karena melebihi standar yang ditetapkan Bank Indonesia. Hal ini dilihat dari hasil persentase rasio keuangan yang telah diukur meliputi hasil nilai rata-rata pada rasio profitabilitas, likuiditas dan solvabilitas.
- b. Perspektif pelanggan disimpulkan bahwa BSM Cabang Bengkulu berhasil meningkatkan jumlah nasabah dari tahun 2010-2012. Namun belum dapat memberikan kepuasan nasabah secara maksimal serta belum mencapai skor MRI yang telah ditetapkan.
- c. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa inovasi dan pelayanan setelah produk didapatkan dianggap stabil memberikan kepuasan bagi nasabah karena pihak BSM Cabang Bengkulu. Meskipun belum meningkatkan inovasi dan pelayanan yang diberikan kepada nasabah tetapi meningkatkan dari segi manfaat inovasi produk dan jasa. Sedangkan untuk proses operasi BSM Cabang Bengkulu telah mendapatkan waktu yang efisien.

- d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran menunjukkan bahwa target pelatihan yang ditetapkan oleh BSM Cabang Bengkulu sebanyak 4 kali pelatihan tiap tahunnya tercapai. Sementara untuk peserta yang mengikuti pelatihan dapat dikatakan baik karena meningkat setiap tahunnya .

5.2 Implikasi Penelitian

- 1) Untuk pihak BSM Cabang Bengkulu sebaiknya lebih meningkatkan kinerja dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* yang dinilai masih dalam keadaan cukup dan stabil. Perspektif yang dinilai masih berada pada tingkat cukup dan stabil adalah :
 - a. Perspektif pelanggan, pada indikator kualitas layanan skor survey MRI mendapatkan skor 75 dari target 90, sedangkan survey kepuasan karyawan yang dilakukan peneliti mendapatkan hasil bahwa nasabah BSM Cabang Bengkulu merasa cukup puas terhadap sarana, tingkat pelayanan, kondisi karyawan dan produk yang ditawarkan BSM Cabang Bengkulu. Diharapkan BSM Cabang Bengkulu dapat terus meningkatkan tingkat pelayanan kepada nasabah, walaupun nasabah belum merasa puas terhadap lokasi BSM Cabang Bengkulu. Untuk kondisi dan jaringan ATM pihak BSM Cabang Bengkulu diharapkan mampu menambah mesin ATM dan memperbaiki jaringan ATM sehingga nasabah dapat merasa puas.
 - b. Perspektif yang masih dinilai stabil adalah pada perspektif proses bisnis internal pada indikator proses inovasi dan proses pelayanan

diketahui bahwa pihak BSM Cabang Bengkulu belum mengadakan pengembangan sehingga tidak ada penurunan dan kenaikan pada proses ini. Diharapkan pihak manajemen BSM Cabang Bengkulu terus memperbaiki dan melakukan peningkatan pada perspektif tersebut dengan memperhatikan tingkat pelayanan, kondisi ATM, jaringan ATM dan mengadakan pengembangan pada proses inovasi dan proses pelayanan sehingga BSM Cabang Bengkulu dapat bersaing pada industri perbankan dan membuat kinerja BSM Cabang Bengkulu menjadi lebih baik untuk kedepannya.

- 2) Untuk penulis penelitian ini dapat memberikan pemahaman mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.
- 3) Untuk pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Keterbatasan dan kelemahan yang ditemukan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan penelitian ini adalah :

1. Kurangnya informasi yang diperoleh dari pihak manajemen BSM Cabang Bengkulu dikarenakan adanya beberapa akses data yang terbatas dan tidak terdokumentasi. Seperti data keuangan yang

digunakan hanya persentase rasio keuangan dari tahun 2010-2012 yang diperoleh dari *service manager*, bukan dari laporan keuangan BSM Cabang Bengkulu.

2. Waktu pelayanan transaksi yang diamati terbatas pada aktivitas setor dan penarikan tunai dan observasi hanya dilakukan dalam waktu satu hari.
3. Pada kuesioner perspektif nasabah dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator dari pertanyaan masih belum mewakili kepuasan nasabah dan karyawan secara keseluruhan.
4. Penelitian ini hanya dilakukan pada satu perusahaan dan tidak dilakukan perbandingan terhadap perusahaan sejenis.

5.4 Saran

Beberapa saran yang dapat dipertimbangkan bagi penelitian selanjutnya adalah :

1. Terbatasnya data yang diperoleh oleh peneliti, menjadikan perlunya kajian lebih mendalam mengenai ukuran lain yang dapat mempengaruhi kinerja *Balanced Scorecard*. Penelitian selanjutnya diharapkan agar mendapatkan laporan keuangan perusahaan bukan hanya persentase rasio keuangan.
2. Pada proses bisnis internal dapat dilakukan penelitian tidak hanya mengenai efisiensi waktu pada aktivitas setor dan penarikan tunai tetapi juga mengenai efisiensi pada waktu pada pelayanan *customer service*,

kredit dan waktu antri. Waktu observasi sebaiknya dilakukan lebih dari satu hari.

3. Pada kuesioner perspektif nasabah dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diharapkan penelitian selanjutnya memasukkan indikator yang lebih penting seperti indikator motivasi untuk karyawan dan indikator jaminan untuk nasabah. Sehingga lebih memberikan gambaran mengenai kepuasan nasabah dan karyawan.
4. Objek penelitian perlu diperluas sehingga dapat dilakukan perbandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan, 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat.
- Anthony, Robert N dan Robert H. Hermanson, 2001. *Akuntansi Manajemen*, Edisi Pertama, Salemba Empat, Jakarta.
- Arief, Furchan. 2004. *Pengantar Penelitian Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Bank Indonesia.2004. *Surat Edaran Bank Indonesia No.6.23/DPNP tanggal 31 Mei 2004*. Jakarta: www.bi.go.id.
- Cahyono, D. 2000. *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik*. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 2,No. 3
- Fitrianasari, Ririn 2004. *Analisis Penilaian Kinerja RSUD Kudus Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Tidak dipublikasi.
- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grant, Robert M, 1997. *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi*. Erlangga, Jakarta.
- Hasil wawancara dengan Bapak Adjitomo, Pimpinan Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu tanggal 10 Mei 2014
- Hasil wawancara dengan Ibu Shinta, *Costumer Service Officer* Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu tanggal 12 Mei 2014
- Hermayunita, Tri. 2012. *Pengukuran Kinerja PT Bank Bengkulu Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Skripsi, Universitas Bengkulu.
- Horne, V. dan James C. 1997. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba 4
- <http://kesehatanbank.blogspot.com/2013/05/tingkat-prosentase-kesehatan-bank.html> di akses pada 30 April 2014
- Ikhsan, A. dan Sutopo. 2003. *Implementasi Konsep Balanced Scorecard (BSC) Bagi Small and Medium Business di Indonesia: Suatu Tinjauan Teoritis*, EKOBIS , Vol 4,No.1.

- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodelogi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Cetakan ke-2, Edisi Pertama. Yogyakarta : BPF
- Kaplan, R. dan D. Norton, 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Edisi satu. United States Of America : Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S dan Norton D.P, 2000. *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Lasdi, L. 2002. *Balanced scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan bisnis Global*. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi, Vol. 2, No. 2.
- Lukman Dendawijaya. 2005. *Manajemen Perbankan*. Edisi Kedua. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mulyadi, 1997. *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa*. (Edisi kedua). Yogyakarta : Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua Cetakan Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Sagita, Dian. 2008. *Penilaian Kinerja Bank Muamalat Indonesia Cabang Bengkulu dengan Pendekatan Balanced Scorecard : Sebuah Studi Eksplorasi*. Skripsi, Universitas Bengkulu.
- Sugiono, Dr., Prof., 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono, 2013, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung
- Umar, H. 2007. *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Widodo, Imam. 2011. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada Perusahaan Mebel PT. Jansen Indonesia). Skripsi, Universitas Diponegoro.
- Yuwono, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Zudia, Meirdania 2010. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT Bank Jateng Semarang*. Skripsi, Universitas Diponegoro.

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sarana 1	100	1	5	3.34	.934
Sarana 2	100	2	5	3.78	.811
Sarana 3	100	1	5	3.53	1.049
Sarana 4	100	2	5	3.92	.787
Total	100	8	20	14.57	2.645
Valid N (listwise)	100				

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tingkat Pelayanan 1	100	1	5	3.84	.907
Tingkat Pelayanan 2	100	2	5	3.82	.770
Tingkat Pelayanan 3	100	1	5	4.01	.810
Tingkat Pelayanan 4	100	1	5	3.84	.849
Tingkat Pelayanan 5	100	1	5	3.61	.852
Tingkat Pelayanan 6	100	2	5	3.58	.755
Tingkat Pelayanan 7	100	2	5	3.70	.835
Total	100	16	35	26.40	4.209
Valid N (listwise)	100				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kondisi Karyawan 1	100	1	5	4.13	.800
Kondisi Karyawan 2	100	1	5	4.15	.821
Kondisi Karyawan 3	100	1	5	4.13	.837
Kondisi Karyawan 4	100	1	5	3.74	1.001
Total	100	10	20	16.15	2.622
Valid N (listwise)	100				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Produk 1	100	1	5	3.32	1.014
Produk 2	100	1	5	3.41	.740
Total	100	2	10	6.73	1.601
Valid N (listwise)	100				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
k 1	30	4	5	4.43	.504
k2	30	3	5	4.50	.630
k3	30	2	5	4.13	.776
k4	30	3	5	4.23	.568
k5	30	1	5	3.57	1.165
k6	30	3	5	4.27	.583
k7	30	2	5	4.23	.728
Total	30	23	35	29.37	3.264
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Sk 1	30	3	5	4.13	.730
Sk 2	30	3	5	4.17	.747
Sk 3	30	3	5	4.27	.640
Sk4	30	2	5	3.90	.885
Total	30	12	20	16.47	2.460
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F 1	30	1	5	3.63	1.245
F2	30	2	5	3.87	1.042
F3	30	3	5	4.40	.770
TOTAL	30	8	15	11.90	2.524
Valid N (listwise)	30				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
F 1	30	1	5	3.63	1.245
F2	30	2	5	3.87	1.042
F3	30	3	5	4.40	.770
TOTAL	30	8	15	11.90	2.524
Valid N (listwise)	30				

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.714	.713	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.853	7

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.748	.760	4

Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.771	.794	2

Correlations

Correlations

		Sarana 1	Sarana 2	Sarana 3	Sarana 4	Total
Sarana 1	Pearson Correlation	1	.273**	.515**	.326**	.738**
	Sig. (2-tailed)		.006	.000	.001	.000
	N	100	100	100	100	100
Sarana 2	Pearson Correlation	.273**	1	.495**	.368**	.709**
	Sig. (2-tailed)	.006		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Sarana 3	Pearson Correlation	.515**	.495**	1	.321**	.826**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.000
	N	100	100	100	100	100
Sarana 4	Pearson Correlation	.326**	.368**	.321**	1	.653**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001		.000
	N	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.738**	.709**	.826**	.653**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

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

Correlations

		Tingkat Pelayanan 1	Tingkat Pelayanan 2	Tingkat Pelayanan 3	Tingkat Pelayanan 4	Tingkat Pelayanan 5	Tingkat Pelayanan 6	Tingkat Pelayanan 7	Total
Tingkat Pelayanan 1	Pearson Correlation	1	.378**	.607**	.320**	.376**	.344**	.363**	.676**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tingkat Pelayanan 2	Pearson Correlation	.378**	1	.375**	.449**	.477**	.407**	.496**	.695**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tingkat Pelayanan 3	Pearson Correlation	.607**	.375**	1	.575**	.416**	.403**	.363**	.736**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tingkat Pelayanan 4	Pearson Correlation	.320**	.449**	.575**	1	.611**	.509**	.373**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tingkat Pelayanan 5	Pearson Correlation	.376**	.477**	.416**	.611**	1	.560**	.502**	.774**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tingkat Pelayanan 6	Pearson Correlation	.344**	.407**	.403**	.509**	.560**	1	.616**	.744**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Tingkat Pelayanan 7	Pearson Correlation	.363**	.496**	.363**	.373**	.502**	.616**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.676**	.695**	.736**	.753**	.774**	.744**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100

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

Correlations

Correlations

		Kondisi Karyawan 1	Kondisi Karyawan 2	Kondisi Karyawan 3	Kondisi Karyawan 4	Total
Kondisi Karyawan 1	Pearson Correlation	1	.785**	.412**	.194	.756**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.053	.000
	N	100	100	100	100	100
Kondisi Karyawan 2	Pearson Correlation	.785**	1	.456**	.245	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.014	.000
	N	100	100	100	100	100
Kondisi Karyawan 3	Pearson Correlation	.412**	.456**	1	.559**	.801**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
Kondisi Karyawan 4	Pearson Correlation	.194	.245	.559**	1	.696**
	Sig. (2-tailed)	.053	.014	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.756**	.792**	.801**	.696**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

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

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

Correlations

Correlations

		Produk 1	Produk 2	Total
Produk 1	Pearson Correlation	1	.658**	.938**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	100	100	100
Produk 2	Pearson Correlation	.658**	1	.879**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	100	100	100
Total	Pearson Correlation	.938**	.879**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	100	100	100

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

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.750	.753	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.830	.835	4

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.740	.723	3

Correlations

		k 1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	Total
k 1	Pearson Correlation	1	.489**	.288	-.004	.037	.180	.467**	.466**
	Sig. (2-tailed)		.006	.123	.983	.845	.342	.009	.009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
k2	Pearson Correlation	.489**	1	.282	.337	.164	-.188	.263	.478**
	Sig. (2-tailed)	.006		.131	.068	.385	.320	.160	.008
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
k3	Pearson Correlation	.288	.282	1	.396*	.638**	.300	.675**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.123	.131		.030	.000	.108	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
k4	Pearson Correlation	-.004	.337	.396*	1	.314	.326	.281	.566**
	Sig. (2-tailed)	.983	.068	.030		.091	.079	.133	.001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
k5	Pearson Correlation	.037	.164	.638**	.314	1	.227	.571**	.769**
	Sig. (2-tailed)	.845	.385	.000	.091		.228	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
k6	Pearson Correlation	.180	-.188	.300	.326	.227	1	.336	.454*
	Sig. (2-tailed)	.342	.320	.108	.079	.228		.070	.012
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
k7	Pearson Correlation	.467**	.263	.675**	.281	.571**	.336	1	.819**
	Sig. (2-tailed)	.009	.160	.000	.133	.001	.070		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.466**	.478**	.838**	.566**	.769**	.454*	.819**	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.008	.000	.001	.000	.012	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

		Sk 1	Sk 2	Sk 3	Sk4	Total
Sk 1	Pearson Correlation	1	.717**	.364*	.395*	.751**
	Sig. (2-tailed)		.000	.048	.031	.000
	N	30	30	30	30	30
Sk 2	Pearson Correlation	.717**	1	.554**	.600**	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000		.002	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Sk 3	Pearson Correlation	.364*	.554**	1	.719**	.795**
	Sig. (2-tailed)	.048	.002		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Sk4	Pearson Correlation	.395*	.600**	.719**	1	.846**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
Total	Pearson Correlation	.751**	.876**	.795**	.846**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

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

Correlations

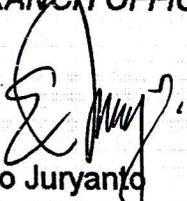
		F 1	F2	F3	TOTAL
F 1	Pearson Correlation	1	.838**	.230	.910**
	Sig. (2-tailed)		.000	.221	.000
	N	30	30	30	30
F2	Pearson Correlation	.838**	1	.327	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000		.078	.000
	N	30	30	30	30
F3	Pearson Correlation	.230	.327	1	.554**
	Sig. (2-tailed)	.221	.078		.002
	N	30	30	30	30
TOTAL	Pearson Correlation	.910**	.926**	.554**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	
	N	30	30	30	30

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

**KINERJA KEUANGAN
PT BANK SYARIAH MANDIRI
BRANCH OFFICE BENGKULU
Rasio**

Uraian	2010	2011	2012
Pemenuhan Modal Minimum (CAR)	10,60%	14,57%	13,82%
Imbal Hasil Rata-rata Aset (ROA)- sebelum pajak	2,21%	1,95%	2,25%
Imbal Hasil Rata-rata Ekuitas (ROE)- setelah pajak	25,05%	24,24%	25,05%
Pembiayaan Terhadap Dana Pihak Ketiga (FDR)	82,54%	86,03%	94,40%
Pendapatan Bagi Hasil Bersih Terhadap Aktiva Produktif (NIM)	6,57%	7,48%	7,25%
Aset Lancar Terhadap Kewajiban Lancar	202,90%	262,62%	155,26%
Liabilitas Terhadap Ekuitas (DER)	247,94%	229,11%	219,31%
Liabilitas Terhadap Aset (DAR)	15,42%	14,47%	16,91%

PT. BANK SYARIAH MANDIRI
BRANCH OFFICE BENGKULU


mandiri
syariah
Cabang Bengkulu
Eko Juyanto
Service Manager

Hasil Kuesioner Nasabah

NO	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17
1	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	2	3
2	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	1	4
3	4	5	4	4	5	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	3	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4
6	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3
7	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	3	3	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	4
9	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
10	3	5	4	5	4	3	5	5	4	5	3	4	5	4	3	5	4
11	4	4	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	2	4	4
12	3	4	3	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	5	3	3
13	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4
14	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
15	2	5	2	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1	3
16	4	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4
17	2	3	1	4	4	4	5	4	3	3	3	5	5	5	4	4	3
18	5	4	3	5	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	4	3
19	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4
20	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
21	3	5	5	3	3	3	4	4	3	3	4	5	5	5	5	3	4
22	4	3	3	4	5	4	5	5	4	3	3	5	5	5	5	3	3
23	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3
25	4	3	4	3	5	5	3	4	4	4	4	3	3	5	3	4	4
26	3	4	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3
27	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4
28	1	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3
29	3	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	1	3
30	3	4	2	5	4	5	4	4	3	3	3	5	4	4	3	4	2
31	4	3	4	3	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	3	3	3
32	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	2	3
33	1	5	1	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	1	3
34	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3
35	4	5	5	4	2	5	2	4	4	4	4	5	5	2	2	4	4
36	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3
37	3	3	1	2	2	3	4	4	2	2	2	3	3	3	3	2	2
38	3	3	4	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3
39	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
40	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4
41	4	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	1	1	4	4	4	4
42	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4
43	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4
44	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3
45	3	3	2	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
46	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4

47	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3
48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
49	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
50	5	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	5	5	5	4	5	4
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5
52	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3
53	5	5	3	5	5	5	5	3	4	4	5	4	4	4	4	5	5
54	1	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
55	4	3	3	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	3	3
56	3	3	3	4	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4
57	2	3	4	2	4	3	3	3	3	3	4	2	3	3	2	1	3
58	3	2	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3	4	3	3	2	3
59	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3	2	3
60	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4
61	3	3	3	4	3	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3
62	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	3	5	5	5	5	3	3
63	3	4	4	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	3	3
64	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4
65	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
66	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4
67	2	2	2	5	5	5	5	5	5	3	2	5	5	5	4	3	3
68	4	4	3	3	5	4	3	3	2	4	4	4	4	5	2	3	3
69	1	3	2	4	3	3	4	4	2	3	2	5	5	5	4	3	3
70	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	1	1	1
71	2	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	2	2	2
72	3	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	5	5	5	3	2	2
73	2	3	2	4	4	4	4	4	4	2	4	5	5	5	3	3	3
74	2	4	3	2	4	2	3	3	4	2	2	3	1	4	4	4	2
75	1	3	1	3	1	5	1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1
76	2	4	2	2	4	4	4	3	3	3	4	5	4	3	3	2	3
77	4	3	4	5	3	3	4	3	4	3	3	5	5	4	3	3	3
78	4	3	4	3	4	3	5	4	2	4	3	5	4	3	1	2	3
79	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	3	3
80	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
81	3	2	2	4	4	3	4	3	1	3	3	4	4	4	1	3	3
82	2	3	2	4	3	3	3	2	1	2	2	4	4	5	3	3	3
83	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	5	5	4	4	4	3
84	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	3
85	4	3	4	4	4	2	3	2	3	2	2	4	4	4	4	2	2
86	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4
87	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	5	5	4	3	5	4
88	3	2	3	3	3	4	4	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3
89	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
90	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4
91	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4
92	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4
93	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
94	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4

95	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4
96	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
98	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3
99	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
Tot	334	378	353	392	384	382	401	384	361	358	370	413	415	413	374	332	341	

Hasil Kuesioner Karyawan

NO	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
1	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	5	5	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5
3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5
6	5	5	4	4	4	4	5	3	3	3	3	4	4	4
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
8	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
9	5	3	5	3	4	5	5	4	4	4	4	3	5	5
10	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5
11	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4
12	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	5	5	4	5
13	4	5	4	5	4	4	4	5	5	3	3	5	4	5
14	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
15	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4
16	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
17	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3
18	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	4	5	5
19	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5
21	4	4	2	4	2	5	3	5	5	5	5	2	2	4
22	5	5	3	4	2	3	4	5	5	5	5	1	2	5
23	5	5	3	3	1	4	2	4	4	4	4	2	2	5
24	4	3	3	5	2	5	3	3	4	4	4	2	2	4
25	4	4	4	4	2	4	4	3	3	5	3	2	3	5
26	5	5	5	5	2	5	5	3	3	4	4	2	3	3
27	4	4	4	4	2	4	4	5	5	5	5	2	3	5
28	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4
29	5	5	3	4	2	4	5	3	3	4	3	2	3	3
30	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	3
Total	133	135	124	127	107	128	127	124	125	128	117	109	116	132

Hasil Perhitungan Kuesioner Nasabah

No	Pertanyaan	Jumlah Responden					Rata-rata
		5	4	3	4	1	
a.	Sarana						
1.	Lokasi Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Bengkulu.	6	43	35	11	5	3.34
2.	Kondisi eksterior BSM Cabang Bengkulu, misalnya: kebersihan luar gedung dan fasilitas parkir yang luas.	20	42	34	4	-	3.78
3.	Kondisi ATM BSM Cabang Bengkulu, meliputi : mesin ATM, kesediaan uang pada mesin ATM, ruang ATM, dll	16	42	26	11	5	3.53
4.	Kondisi ruang dan meja kerja petugas BSM Cabang Bengkulu.	23	52	23	3	-	3.92
b.	Tingkat Pelayanan						
5.	Kesiapan petugas BSM Cabang Bengkulu dalam melayani Anda	22	49	23	3	3	3.84
6.	Kecepatan operator telepon BSM Cabang Bengkulu, dalam : respon saluran telepon, standar greeting, keramahan, kemampuan berkomunikasi, dll.	18	48	31	3	-	3.82
7.	Sikap petugas BSM Cabang Bengkulu dalam melayani Anda	26	54	17	1	2	4.01
8.	Pelayanan petugas (<i>customer service</i>) BSM Cabang Bengkulu dalam memberikan informasi dan membuka atau menutup rekening.	23	43	30	3	1	3.84
9.	Penanganan petugas BSM Cabang Bengkulu dalam penyelesaian pengaduan nasabah.	13	44	36	5	2	3.61
10.	Pelayanan informasi kredit dari petugas (<i>Loan service</i>) BSM Cabang Bengkulu.	9	47	37	7	-	3.58
11.	Kecepatan dan ketepatan transaksi petugas BSM Cabang Bengkulu (<i>teller service</i>).	17	43	33	7	-	3.70
c.	Kondisi Karyawan						
12.	Penampilan petugas BSM Cabang Bengkulu.	35	46	17	1	1	4.13
13.	Kelengkapan seragam petugas BSM Cabang Bengkulu.	36	47	15	-	2	4.15
14.	Sikap satpam <i>banking hall</i> BSM Cabang Bengkulu, ketika Anda keluar dan masuk bank.	36	46	14	3	1	4.13
15.	Sikap satpam area parkir BSM Cabang Bengkulu, ketika Anda masuk dan keluar bank.	24	39	27	7	3	3.74
d.	Produk						
16.	Jaringan ATM BSM Cabang Bengkulu.	39	38	36	10	7	3.32
17.	Produk yang ditawarkan oleh petugas BSM Cabang Bengkulu.	3	45	44	6	2	3.41

Hasil Perhitungan Kuesioner Karyawan

No	Pertanyaan	Jumlah Responden					Rata-rata
		5	4	3	2	1	
a.	Kepemimpinan						
1.	Tanggapan mengenai manajemen yang diterapkan BSM Cabang Bengkulu selama ini.	13	17	-	-	-	4.43
2.	Pengkomunikasian pimpinan BSM Cabang Bengkulu mengenai visi dan misi.	17	11	2	-	-	4.50
3.	Pemberian penghargaan dari pimpinan BSM Cabang Bengkulu kepada karyawan.	10	15	4	1	-	4.13
4.	Penerapan disiplin kerja BSM Cabang Bengkulu.	9	19	2	-	-	4.23
5.	Pemberian program pelatihan karyawan BSM Cabang Bengkulu untuk meningkatkan produktivitas kerja,	6	14	2	7	1	3.57
6.	Penentuan jadwal kerja BSM Cabang Bengkulu.	10	18	2	-	-	4.27
7.	Komunikasi kerja pimpinan BSM Cabang Bengkulu dalam pendelegasian tugas keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll.	11	16	1	-	-	4.23
b.	Semangat Kerja						
8.	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan di BSM Cabang Bengkulu.	10	14	6	-	-	4.13
9.	Pemberian gaji dan insentif dari BSM Cabang Bengkulu.	11	13	6	-	-	4.17
10.	Pemberian ijin/cuti yang diberikan BSM Cabang Bengkulu.	11	16	3	-	-	4.27
11.	Pemberian gaji BSM Cabang Bengkulu tepat waktu.	9	10	10	1	-	3.90
c.	Fasilitas						
12.	Fasilitas kerja yang berikan.(Seperti ATK, computer dan kelengkapan lainnya)	10	12	8	-	-	3.63
13.	Ruangan kerja.	10	16	4	-	-	3.87
14.	Fasilitas penunjang. (Seperti masjid/mushola, kantin, atau tempat parkir, dan fasilitas lainnya)	17	8	5	-	-	4.40

KUESIONER PENELITIAN

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



SILVI OKTARIA

NPM C1C110058

UNIVERSITAS BENGKULU

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

JURUSAN AKUNTANSI

2014

Kepada Yth :

Nasabah Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu

Di Tempat

Dengan Hormat,

Peneliti adalah Mahasiswa Universitas Bengkulu (UNIB). Saat ini sedang dalam proses penyusunan skripsi dan memerlukan data dari BSM Cabang Bengkulu dimana penelitian ini berjudul “Analisis Kinerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”.

Peneliti mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk membantu peneliti dalam memperoleh data dan mengisi kuesioner ini secara terbuka, jujur, dan apa adanya. Sesuai kode etik penelitian, informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi keusioner ini adalah bantuan yang tak ternilai harganya yang pernah Bapak/Ibu/Saudara/I berikan kepada peneliti. Terima Kasih atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara/I.

Peneliti,

Silvi Oktaria

KUESIONER PENELITIAN UNTUK PELANGGAN

“Analisis Kinerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dengan Pendekatan
Balanced Scorecard”

Bagian I : Identitas Responden

1. Nama* :
2. Umur :
3. Pekerjaan :
4. Pendidikan :

* Boleh tidak diisi

Bagian II : Petunjuk Pengisian

1. Mohon memberi tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap paling benar
2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja
3. Setelah mengisi kuesioner harap bapak/ibu mengembalikan kuesioner.
4. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
5. Adapun makna singkatan dalam kolom dan skornya adalah :

Sangat Puas (SP)	5
Puas (P)	4
Netral/Cukup Puas (CP)	3
Tidak Puas (TP)	2
Sangat Tidak Puas (STP)	1

Bagian III : Item-item Kuesioner Penelitian Perspektif Pelanggan

No	Pertanyaan	Kinerja				
		STP	TP	CP	P	SP
a.	Sarana					
1.	Lokasi Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Bengkulu.					
2.	Kondisi eksterior BSM Cabang Bengkulu, misalnya: kebersihan luar gedung dan fasilitas parkir yang luas.					
3.	Kondisi ATM BSM Cabang Bengkulu, meliputi : mesin ATM, kesediaan uang pada mesin ATM, ruang ATM, dll					
4.	Kondisi ruang dan meja kerja petugas BSM Cabang Bengkulu.					
b.	Tingkat Pelayanan					
5.	Kesiapan petugas BSM Cabang Bengkulu dalam melayani Anda					
6.	Kecepatan operator telepon BSM Cabang Bengkulu, dalam : respon saluran telepon, standar greeting, keramahmataman, kemampuan berkomunikasi, dll.					
7.	Sikap petugas BSM Cabang Bengkulu dalam melayani Anda					
8.	Pelayanan petugas (<i>customer service</i>) BSM Cabang Bengkulu dalam memberikan informasi dan membuka atau menutup rekening.					
9.	Penanganan petugas BSM Cabang Bengkulu dalam penyelesaian pengaduan nasabah.					
10.	Pelayanan informasi kredit dari petugas (<i>Loan service</i>) BSM Cabang Bengkulu.					
11.	Kecepatan dan ketepatan transaksi petugas BSM Cabang Bengkulu (<i>teller service</i>).					
c.	Kondisi Karyawan					
12.	Penampilan petugas BSM Cabang Bengkulu.					
13.	Kelengkapan seragam petugas BSM Cabang Bengkulu.					
14.	Sikap satpam <i>banking hall</i> BSM Cabang Bengkulu, ketika Anda keluar dan masuk bank.					
15.	Sikap satpam area parkir BSM Cabang Bengkulu, ketika Anda masuk dan keluar bank.					
d.	Produk					
16.	Jaringan ATM BSM Cabang Bengkulu.					
17.	Produk yang ditawarkan oleh petugas BSM Cabang Bengkulu.					

KUESIONER PENELITIAN

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



SILVI OKTARIA

NPM C1C110058

UNIVERSITAS BENGKULU

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

JURUSAN AKUNTANSI

2014

Kepada Yth :

Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu

Di Tempat

Dengan Hormat,

Peneliti adalah Mahasiswa Universitas Bengkulu (UNIB). Saat ini sedang dalam proses penyusunan skripsi dan memerlukan data dari BSM Cabang Bengkulu dimana penelitian ini berjudul “Analisis Kinerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*”.

Peneliti mohon dengan hormat bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I untuk membantu peneliti dalam memperoleh data dan mengisi kuesioner ini secara terbuka, jujur, dan apa adanya. Jawaban tidak akan mempengaruhi penilaian kinerja maupun karier Bapak/Ibu/Saudara/I. Sesuai kode etik penelitian, informasi yang diberikan akan dijamin kerahasiaannya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/I mengisi keusioner ini adalah bantuan yang tak ternilai harganya yang pernah Bapak/Ibu/Saudara/I berikan kepada peneliti. Terima Kasih atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara/I.

Peneliti,

Silvi Oktaria

KUESIONER PENELITIAN UNTUK KARYAWAN

“Analisis Kinerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu dengan Pendekatan
Balanced Scorecard”

Bagian I : Identitas Responden

- 5. Nama* :
- 6. Umur :
- 7. Jenis Kelamin :
- 8. Lama bekerja :
- 9. Pendidikan terakhir :
- 10. Divisi Tempat Bekerja :
- 11. Pelatihan Yang Pernah Diikuti :

* Boleh tidak diisi

Bagian II : Petunjuk Pengisian

- 6. Mohon memberi tanda silang (X) pada jawaban yang dianggap paling benar
- 7. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja
- 8. Setelah mengisi kuesioner harap bapak/ibu mengembalikan kuesioner.
- 9. Mohon memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
- 10. Adapun makna singkatan dalam kolom dan skornya adalah :

Sangat Puas (SP)	5
Puas (P)	4
Netral/Cukup Puas (CP)	3
Tidak Puas (TP)	2
Sangat Tidak Puas (STP)	1

Bagian III : Item-item Kuesioner Penelitian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No	Pertanyaan	Kinerja				
		STP	TP	CP	P	SP
a.	Kepemimpinan					
1.	Tanggapan mengenai manajemen yang diterapkan BSM Cabang Bengkulu selama ini.					
2.	Pengkomunikasian pimpinan BSM Cabang Bengkulu mengenai visi dan misi.					
3.	Pemberian penghargaan dari pimpinan BSM Cabang Bengkulu kepada karyawan.					
4.	Penerapan disiplin kerja BSM Cabang Bengkulu.					
5.	Pemberian program pelatihan karyawan BSM Cabang Bengkulu untuk meningkatkan produktivitas kerja,					
6.	Penentuan jadwal kerja BSM Cabang Bengkulu.					
7.	Komunikasi kerja pimpinan BSM Cabang Bengkulu dalam pendelegasian tugas, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dll.					
b.	Semangat Kerja					
8.	Hubungan komunikasi kerja antar karyawan di BSM Cabang Bengkulu.					
9.	Pemberian gaji dan insentif dari BSM Cabang Bengkulu.					
10.	Pemberian ijin/cuti yang diberikan BSM Cabang Bengkulu.					
11.	Pemberian gaji BSM Cabang Bengkulu tepat waktu.					
c.	Fasilitas					
12.	Fasilitas kerja yang berikan.(Seperti ATK, computer dan kelengkapan lainnya)					
13.	Ruangan kerja.					
14.	Fasilitas penunjang. (Seperti masjid/mushola, kantin, atau tempat parkir, dan fasilitas lainnya)					

DAFTAR PERTANYAAN UNTUK PIMPINAN PERUSAHAAN

1. Indeks kualitas layanan dari *key performance indicator* survey oleh MRI.

Skor dari Survey MRI	2010	2011	2012

2. Dalam memenuhi kebutuhan masyarakat akan jasa perbankan, inovasi produk dan jasa apa sajakah yang telah dilakukan BSM Bengkulu?

Inovasi yang dilakukan : - Produk Dana - Produk Jasa - Dan lain-lain :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

3. Upaya apa yang dilakukan BSM Cabang Bengkulu untuk memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan setelah mendapatkan produk dan jasa (proses pelayanan)

Pelayanan setelah produk dan jasa didapatkan : - Pengambilan uang yang dapat dilakukan dengan ATM - Penggantian kartu yang rusak/hilang. - Pembayaran tagihan (listrik/air/telepon) bulanan tanpa biaya administrasi - Pembayaran premi asuransi takaful. - Pembayaran tiket Garuda. - Pembayaran pasca bayar indosat - Dan lain-lain :	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--

4. Frekuensi pelatihan yang dilakukan karyawan BSM Cabang Bengkulu.

Frekuensi pelatihan karyawan	2010	2011	2012

19 Mei 2014
No.16/311-3/109
Lampiran: -

Kepada
Universitas Bengkulu
Jl. WR. Supratman
Kandang limun ,
Bengkulu

PT Bank Syariah Mandiri
Kantor Cabang Bengkulu
Jl. Semangka No. 49
Lingkar Timur Bengkulu
Tel. (+62-736) 342007 (Hunting)
344568, 346498, 347566
Fax (+62-736) 346707
www.syariahamandiri.co.id

U.p.: Yth. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Bengkulu.

Perihal: **SURAT KETERANGAN PENELITIAN**

reff. Surat No 16/010-3/ HCD tanggal 07 April 2014 perihal Persetujuan Penelitian (Riset)

Assalaamu'alaikum Wr. Wb.

Semoga Bapak beserta jajaran keluarga besar Universitas Bengkulu dalam keadaan sehat wal 'afiat dan senantiasa mendapat taufik serta hidayah dari Allah SWT. Amin.

Menunjuk referensi tersebut diatas, dengan ini kami sampaikan bahwa pelaksanaan riset dalam rangka penulisan skripsi mahasiswa dengan keterangan sebagai berikut:

No.	Nama	NIM	Jurusan/Univ.	Judul Skripsi
1.	Silvi Oktarina	C1C110058	Akuntansi/Univ. Bengkulu	Analisis Kinerja pada Bank Syariah Mandiri Bengkulu dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Telah selesai melakukan kegiatan penelitian di PT Bank Syariah Mandiri Cabang Bengkulu Jalan Semangka No. 49 Lingkar Timur Bengkulu selama ± 2 minggu.

Demikian Surat Keterangan ini kami sampaikan untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya, atas perhatiannya kami mengucapkan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb.

PT BANK SYARIAH MANDIRI
CABANG BENGKULU



Adjitomo
Branch Manage

Eko Juryanto
Service Manager