

**Evaluasi Kinerja Bank BTN Syariah Cabang Condongcatur dalam Perspektif  
Balanced Scorecard**



الجامعة الإسلامية  
الاندونيسية



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Rendy Ardianto

Nomor Mahasiswa : 03312033

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA  
2007**

**EVALUASI KINERJA BANK BTN SYARIAH CABANG  
CONDONGCATUR DALAM PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD**

**SKRIPSI**

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk  
Mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi  
Pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :  
Nama : Rendy Ardhiyanto  
Nomor Mahasiswa : 03312033



**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
YOGYAKARTA  
2007**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku”



Yogyakarta, 29 Agustus 2007

Penyusun,

( Rendy Ardhianto )

# EVALUASI KINERJA BANK BTN SYARIAH CABANG CONDONGCATUR DALAM PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD

Hasil Penelitian

Diajukan oleh

Nama : Rendy Ardhianto  
Nomor Mahasiswa : 03312033  
Program Studi : Akuntansi



Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada tanggal .....

Dosen Pembimbing,

(Arief Rahman, SE, S.IP, M.Com)

# PERSEMBAHAN



**KUPERSEMBAHKAN KARYA KECIL INI UNTUK  
KEDUA ORANG TUAKU DAN KELUARGAKU  
NYAK-NYAKQU YANG MENEMANI DAN MEMOTIVASI**

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya serta shalawat atas Rasul-Nya Nabi Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelas Sarjana Ekonomi ( S-1 ) di fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dukungan berupa pengarahan, bimbingan, dan kerja sama semua pihak yang telah turut membantu dalam proses menyelesaikan skripsi ini. Untuk itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. **Allah SWT** atas karunia, hidayah, nikmat, cobaan, akal dan pikiran yang membuat hidup menjadi lebih bermakna.
2. **Nabi Muhammad SAW** atas mukjizat yang dibawanya menjadi pedoman hidup, dan tauladan yang sempurna bagi seluruh umat manusia.
3. Bapak **Prof. Dr. Edy Suandi Hamid**, selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak **Drs. Asma'I Ishak, M. Bus., Ph.d**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak **Arief Rahman, SE, M.Com**, selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pikiran sejak permulaan sampai dengan selesainya penyusunan skripsi ini.
6. Bapak **Drs. Arief Bachtiar, MSA, Ak**, selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan arahan dan bimbingannya.
7. Ayahanda **Rudy Wibowo, SE** dan Ibunda **Dewi Nita Sari**, terimakasih dan atas dukungannya selama ini untuk selalu mempercayaku.
8. Adik-adiku yang kusayang; **Airin Karinasari, ST, Rena Safira Puspitasari, Riska Febriani**, dan **Rima Aulianasari** terimakasih atas do'anya.
9. Rekan Mahasiswa UII terutama Fakultas Ekonomi, khususnya **Akuntansi 2003 kelas B**, yang tidak bisa saya sebutkan satu per satu. Karena kalian adalah sebuah cerita dalam hidupku yang memberikan banyak kenangan indah. Terimakasih sedalam-dalamnya untuk kisah kita semua.
10. Keluarga Bapak **Kusmayadi**, Ibu **I Nyoman Muriasih, Luluk, Mas Galih**, dan terutama untuk **Onyakz** inspirasiku selama ini yang memberikan dukungan, kasih dan sayang. **Menur's Family** yang selalu memberikan kehangatan.
11. Kontrakan **Brantas**, yang menjadi tempat singgahku seusai kuliah, dan terimakasih untuk sahabat-sahabatku semua.
12. Dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayahnya kepada kita semua. Mudah-mudahan karya tulis ini bias bermanfaat bagi kita semua.

*Wassalamu'alaikum wr. wb.*



Yogyakarta, 29 Agustus 2007

(Penulis)



## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	ii
Halaman Pengesahan Bebas Plagiarisme.....	iii
Halaman Pengesahan .....	iv
Daftar Isi .....	x
Daftar Tabel .....	xiii
Daftar Gambar .....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
Abstrak.....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Permasalahan.....	7
1.3. Manfaat Penelitian.....	8
1.4. Tujuan Penelitian.....	9
1.5. Metode Penelitian.....	9
1.5.1. Studi Pustaka.....	9
1.5.2. Penelitian Lapangan.....	9
1.5.3. Studi Dokumentasi.....	10
1.5.4. Analisis Data.....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI.....</b>	<b>12</b>
2.1. Evaluasi Kinerja.....	12
2.2. Pengukuran Keuangan.....	13
2.3. Keterbatasan Pengukuran Keuangan.....	13
2.4. Balanced Scorecard.....	15
2.4.1. Hasil Dan Ukuran Pemicu.....	18
2.4.2. Ukuran Keuangan dan Non Keuangan.....	19
2.4.3. Ukuran Internal dan Eksternal.....	19
2.4.4. Empat Perspektif.....	20
2.4.5. Perspektif Keuangan.....	23
2.4.6. Perspektif Pelanggan.....	28

2.4.7. Proses Bisnis Internal .....	30
2.4.8. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	32
<b>BAB III GAMBARAN UMUM BANK BTN SYARIAH YOGYAKARTA ..</b>	<b>35</b>
3.1. Sejarah Singkat Bank BTN Syariah Yogyakarta.....	35
3.2. Visi dan Misi Bank BTN Syariah Yogyakarta .....	36
3.3. Struktur Organisasi Bank BTN Syariah Yogyakarta.....	37
3.4. Produk BTN Syariah Yogyakarta.....	40
3.5. Evaluasi Kinerja di BTN Syariah Yogyakarta .....	41
<b>BAB IV ANALISIS DATA.....</b>	<b>42</b>
4.1. Perspektif Keuangan.....	42
4.2. Perspektif Pelanggan .....	46
4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	55
4.3.1. Tingkat Kesalahan Layanan ( <i>Service Error Rate</i> ).....	57
4.3.2. Waktu Proses.....	57
4.3.3. Peningkatan Penggunaan Teknologi Informasi.....	58
4.3.4. Perjanjian Kerjasama dengan Pihak Ketiga .....	58
4.3.5. Service Guarantee .....	59
4.3.6. Faktor Pendukung Lain Tingkat Kesalahan Layanan dan Waktu .....	59
Proses .....	59
4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	60
4.4.1. Tingkat Kepuasan Karyawan.....	60
4.4.2. Kemampuan Karyawan dalam Melaksanakan Pekerjaan.....	62
4.4.3. Fleksibilitas Karyawan dalam Melaksanakan Pekerjaan.....	64
4.4.4. Tingkat Kepatuhan Karyawan.....	65
4.5. Pembahasan .....	65
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>69</b>
5.1. Kesimpulan.....	69
5.1.1. Perspektif Keuangan .....	69
5.1.2. Perspektif Pelanggan .....	70
5.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	71
5.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	72

5.2. Saran .....73  
**REFERENSI** .....75



## DAFTAR TABEL

4.1. Rasio Permodalan Bank BTN Syariah Yogyakarta.....	43
4.2. Rasio Likuiditas Bank BTN Syariah Yogyakarta.....	44
4.3. Rasio Rentabilitas Bank BTN Syariah Yogyakarta.....	45
4.4. Rekapitulasi Hasil Kuesioner Tentang Persepsi Nasabah Bank BTN Syariah Yogyakarta.....	49
4.5. Rekapitulasi Hasil Kuesioner tentang Perspektif Proses Bisnis Internal.....	56
4.6. Rekapitulasi Hasil Kuesioner tentang Tingkat Kepuasan Karyawan .....	60



## DAFTAR GAMBAR

2.1. Elemen <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
2.2. Elemen <i>Balanced Scorecard</i> Menurut Lawrence .....	22
3.1. Struktur Organisasi Utama Bank BTN Syariah Yogyakarta .....	38
3.2. Struktur Organisasi Divisi di Bank BTN Syariah Yogyakarta .....	39



## DAFTAR LAMPIRAN

Daftar Kuesioner Persepsi Nasabah Terhadap Kualitas Pelayanan Di Bank BTN Syariah Cabang Condongcatur.

Daftar Kuesioner Tentang Proses Bisnis Internal Di Bank BTN Syariah Cabang Condongcatur.

Daftar Kuesioner Tentang Kepuasan Pegawai (Pembelajaran dan Pertumbuhan) Di Bank BTN Syariah Cabang Condongcatur.

Rekapitulasi Rasio Keuangan Di Bank BTN Syariah Cabang Condongcatur.

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Perspektif Pelanggan

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Proses Bisnis Internal.

Rekapitulasi Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan (Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Hasil Uji Validitas dan Rentabilitas



## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kinerja BTN Syariah Cabang Condong Catur dalam perspektif *Balanced Scorecard* yang meliputi aspek finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Metode penelitian yang digunakan meliputi studi pustaka, penelitian lapangan serta studi dokumentasi. Pendekatan analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif yaitu membandingkan kondisi perusahaan yang didapat dari hasil observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi, dengan kondisi yang seharusnya ada berdasarkan landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti. Dalam melakukan analisis atas hasil kuesioner, peneliti menggunakan analisa tabulatif untuk menjabarkan jawaban responden per aspek yang diteliti.

Adapun hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif keuangan Bank BTN Syariah Yogyakarta dinilai menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan, dilihat dari aspek permodalan, likuiditas dan *banking ratio*. Hal ini ditunjukkan oleh adanya penurunan rasio keuangan. Namun kinerja yang positif ditunjukkan dari sisi rentabilitas yang diukur dari perspektif *Return on Equity* dan *income to total assets* yang menunjukkan adanya peningkatan rasio keuangan. Dalam perspektif pelanggan, kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta juga dinilai cukup baik. Peningkatan pangsa pasar ini juga mengindikasikan bahwa kemampuan Bank BTN Syariah Yogyakarta untuk mempertahankan nasabah lama dan memperoleh nasabah baru juga dinilai mengalami peningkatan. Proses bisnis internal yang selama ini dijalankan dinilai sudah baik, diantaranya ditunjukkan oleh adanya kecenderungan karyawan jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam melaksanakan tugas-tugas lain serta keterampilan pelayanan lainnya. Sementara itu, kinerja bank dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari adanya kecenderungan bahwa perusahaan memiliki daya adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan, tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur operasional, peraturan dan kebijakan dinilai baik.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Era globalisasi telah membawa perubahan-perubahan besar dalam praktek bisnis dunia. Konsep globalisasi dengan rangkaian isu keterbukaan dalam sistem perekonomian di suatu negara ataupun praktek perdagangan antar negara telah mendorong terjadinya perubahan dalam praktek penanganan suatu bisnis di belahan dunia manapun demi dapat bertahan, menyesuaikan serta berkembang di tengah iklim persaingan yang semakin ketat.

Keluar masuknya produk barang atau jasa ke dalam suatu negara secara bebas memunculkan kesadaran dari pemain dalam negara tersebut bahwa pasar dalam negeri dapat dimiliki oleh pebisnis manapun, baik lokal maupun asing dengan kesempatan yang relatif sama besarnya. Demikian pula sebaliknya mereka juga dapat berpikir bahwa potensi pasar bagi produk perusahaan tidak terbatas hanya dalam negeri saja, melainkan dapat melakukan ekspansi seluas-luasnya ke manca negara.

Para pemimpin organisasi bisnis dan juga non bisnis kini menyadari bahwa mengelola suatu organisasi dalam sistem ekonomi dunia yang bersifat bebas dan terbuka telah menjadi sangat *complicated*. Diperlukan pendekatan yang lebih *sophisticated* untuk menyusun dan kemudian mengimplementasikan strategi dan mengukur kinerja organisasi.

Strategi yang dipilih dan diimplementasikan oleh manajemen hendaknya dapat memberikan satu kepastian untuk menjamin keberlangsungan usaha serta mencapai



pertumbuhan dalam setiap waktunya. Ada banyak faktor yang mesti dimasukkan sebagai variabel dari rumusan strategi perusahaan, baik menyangkut strategi umum maupun strategi operasional. Keputusan untuk melakukan investasi, divestasi, akuisisi maupun merger harus diikuti oleh kesiapan dari sisi operasional, seperti potensi sumber daya manusia dan teknologi yang digunakan.

Selama ini evaluasi kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Manajer yang berhasil mencapai tingkat keuntungan atau ROI yang tinggi akan dianggap berhasil dan akan diberikan imbalan yang memuaskan. Keadaan seperti ini akan mengakibatkan para manajer perusahaan berusaha meningkatkan keuntungannya dengan cara apapun, sehingga hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek serta cenderung mengabaikan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Selain itu pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur seperti ROI, ROE atau *profit margin* ternyata memiliki kelemahan yakni ketidakmampuan untuk mengukur kinerja harta tak berwujud maupun harta intelektual (Kaplan & Norton, 1996). Kelemahan lain adalah bahwa kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan sehingga data tersebut sesungguhnya bersifat *lagging indicator*. Evaluasi kinerja seharusnya tidak hanya didasarkan pada aspek keuangan semata. Karena adanya keterbatasan tersebut pada akhir dekade 1980-an, Kaplan dan Norton memperkenalkan konsep pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC).

Di dalam mengukur kinerja organisasi, jika hanya mengandalkan pada kriteria keuangan saja sudah tidak mencukupi lagi, mengingat dalam masyarakat

pengetahuan faktor-faktor yang bersifat tidak nyata (*intangible*) ternyata juga memainkan peranan yang penting dalam mencapai prestasi (Hidayat, 2002).

BSC merupakan solusi menarik untuk mengukur kinerja bisnis karena mencakup pengukuran yang lebih komprehensif, yaitu selain mempertimbangkan aspek finansial juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. BSC tidak hanya mengukur hasil akhir, tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir.

BSC menggunakan empat perspektif dalam mengevaluasi suatu unit kerja, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri dari beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik.

Dalam perspektif proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Ukuran proses bisnis internal berfokus pada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan penetapan tujuan finansial perusahaan.

Perspektif keempat dari BSC, pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Dalam perspektif ini yang perlu dievaluasi

adalah aspek sumber daya manusia, sistem dan prosedur perusahaan. (Kaplan & Norton, 1996).

Dengan menerapkan BSC, maka perusahaan dapat memfokuskan dan memonitor perkembangan aset strategis untuk periode jangka panjang, seperti kebutuhan konsumen kebutuhan pegawai, investasi dalam produk baru, dan mengembangkan sistem yang efisien dan efektif. Ini berarti bahwa BSC tidak hanya memperhatikan kepentingan jangka pendek, seperti yang biasanya terkait dengan kinerja keuangan tetapi juga memperhatikan perspektif jangka panjang.

Selain berfungsi sebagai alat mengukur kesehatan perusahaan yang berkaitan dengan variabel keuangan dan non keuangan, BSC juga dapat dipakai sebagai dasar untuk menyusun strategi bisnis dan mengimplementasikan strategi tersebut. Jadi dengan menerapkan BSC maka akan terjadi perubahan dalam cara mengukur kesehatan perusahaan dan juga dalam cara mengelola perusahaan bisnis. Kemampuan BSC juga berfungsi sebagai penguatan terhadap strategi bisnis, selain sebagai metode pengukuran, merupakan hal yang unik. Biasanya sebuah metode itu hanya memiliki fungsi tunggal yakni hanya sebagai metode pengukuran atau hanya sebagai alat strategi perusahaan.

Implementasi *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan, seperti Nick A. Shepherd, President – EduVision Inc, Canada. Integrasi *balance scorecard* di perusahaan EduVision untuk mengidentifikasi dan mengukur biaya kualitas dapat menunjukkan pengaruh positif pada kinerja organisasi dan menjadi bagian dari *mainstream* kinerja manajemen (Shepherd, 2000; 23).

Sedangkan dalam kasus di perusahaan Philips Electronics, sebagaimana yang dikemukakan oleh Andra Gumbus dan Bridget Lyons, disebutkan bahwa BSC dapat digunakan untuk meluruskan visi perusahaan, memfokuskan karyawan pada bagaimana mereka menyesuaikan dengan visi tersebut serta mendidik karyawan tentang hal-hal yang mempengaruhi bisnis ( Gumbus dan Lyons, 2000; 45).

Mark L.Frigo menyatakan bahwa BSC dapat menjadi alat manajemen yang sangat bermanfaat untuk pelaksanaan strategi perusahaan. Selain itu BSC juga dapat membantu manajemen dalam memperbaiki strategi yang digunakan. Dalam beberapa survei yang dilakukan oleh IMA terhadap kinerja manajemen menemukan bahwa bagi pemakai BSC, sistem pengukuran kinerja mendukung secara lebih baik terhadap strategi perusahaan dan memiliki hubungan yang lebih kuat di antara ukuran-ukuran kinerja pada sistem penilaian kinerja mereka. Hasil survei juga menunjukkan bahwa BSC memfasilitasi bagi identifikasi pengukuran kinerja yang baru. BSC memperbaiki efektivitas sistem pengukuran kinerja dalam hal mengkomunikasikan strategi kepada karyawan (Figo, 2002; 6).

Paul Niven dalam bukunya berjudul *Balanced Scorecard Step By Step : Maximizing Performance and Maintaining Results*, menyatakan bahwa kinerja keuangan tidak lagi mencukupi untuk memahami kesehatan perusahaan. Sehingga dibutuhkan penilaian yang menyeluruh terhadap kinerja perusahaan. Dalam hal ini, BSC menjadi alternatif perangkat yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan, sebab BSC meliputi spektrum yang menyeluruh dari kinerja organisasi (Niven, 2002; 17).

Evaluasi kinerja dengan menggunakan BSC dapat membantu mengintegrasikan bisnis dan kinerja di tingkat strategi dan taktik dengan mengukur, menginformasikan serta menganalisa indikator kinerja yang terkait. Dengan menerapkan BSC, pemeliharaan kesehatan organisasi dapat dilakukan dengan menilai visi dan strategi organisasi melalui pengukuran kinerja berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan (Niven, 2002; 18).

Sedangkan beberapa penelitian terhadap BSC, diantaranya dilakukan oleh Mary A Malina, Frank H.Selto (2001). Hasil penelitiannya menunjukkan bukti dari efektivitas *balanced scorecard* (BSC) sebagai strategi komunikasi dan pengendalian manajemen. Dalam hasil penelitiannya disebutkan bahwa BSC dapat menjadi sarana pengendalian strategi perusahaan. Dalam penelitian tersebut juga dilihat indikasi adanya hubungan sebab akibat antara efektivitas pengendalian manajemen, motivasi serta pengaruh dari penerapan BSC. Pengaruh tersebut ada pada perubahan dalam proses dan perbaikan dalam BSC dan pelayanan yang berorientasi kepada nasabah.

Kemudian Khim Ling Sim dan Hian Shye Koh (2001) melakukan penelitian pada 83 perusahaan elektronik di Amerika Serikat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki strategi untuk menghubungkan atau mengkaitkan antara tujuan perusahaan dengan sistem pengukuran kinerjanya - melalui BSC - memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menggunakan BSC.

## 1.2. Rumusan Permasalahan

PT Bank Tabungan Negara Syariah (BTN Syariah ) merupakan salah satu bank nasional yang memiliki reputasi cukup baik dalam kurun waktu beberapa tahun terakhir. Bank pemerintah ini mencatat kinerja keuangan yang cukup baik. Variasi produk dan layanan yang ditawarkan menjadikan bank ini termasuk bank yang memiliki inovasi tinggi. Ketersediaan jaringan ATM serta *merchant* yang luas menjadikan basis nasabahnya dapat tersebar di berbagai kawasan.

Sebagaimana umumnya perusahaan-perusahaan (perbankan) lainnya di Indonesia, Bank BTN Syariah hanya menggunakan tolok ukur keuangan untuk mengevaluasi kinerja bisnisnya. Penggunaan tolok ukur keuangan ini memiliki banyak kelemahan karena hanya menunjukkan pencapaian kinerja historis saja. Walaupun sampai tahun 2007 menunjukkan kinerja yang baik, tetapi di masa mendatang dengan tingkat persaingan yang semakin tinggi maka diperlukan tolok ukur kinerja yang dapat menunjukkan pencapaian kinerja perusahaan atas tujuan-tujuan strategisnya, yaitu tolok ukur yang dapat menunjukkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

Sehubungan dengan hal itu, masalah yang diangkat dalam skripsi ini adalah evaluasi kinerja Bank BTN Syariah yang berhubungan dengan elemen-elemen *Balanced Scorecard* yang terdiri dari aspek finansial, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Penelitian ini dilakukan dengan mengambil studi kasus di Bank BTN Syariah Cabang Condong Catur. Diharapkan akan diperoleh gambaran yang komprehensif mengenai kinerja

Bank BTN Syariah khususnya Cabang Condong Catur dalam 4 (empat) aspek tersebut di atas.

### **1.3. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi manajemen dalam mengevaluasi kinerja secara komprehensif, sehingga dapat dijadikan masukan untuk menyusun kebijakan pengembangan bisnis secara keseluruhan.



#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja BTN Syariah Cabang Condong Catur dalam perspektif *Balanced Scorecard*.

#### **1.5. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan amatan penulis terhadap kinerja Bank BTN Syariah Cabang Condong Catur serta masukan informasi data dari beberapa sumber. Agar diperoleh data yang dapat diuji kebenarannya, maka metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

##### **1.5.1. Studi Pustaka**

Studi ini terutama diarahkan untuk mendapatkan landasan teori dengan maksud untuk digunakan dalam melakukan analisis kasus. Dasar teoritis ini diperoleh dari literatur, majalah ilmiah, kebijakan-kebijakan yang berhubungan dengan topik yang diteliti.

##### **1.5.2. Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan dilakukan dengan jalan melakukan observasi, wawancara dan kuesioner. Wawancara dilakukan dengan Pemimpin Cabang (*Branch Manager/BM*), Pemimpin Bidang Operasional (*Operational Manager/OM*), Pemimpin Bidang Pelayanan Nasabah (*Customer Service Manager/CSM*), dan para penyelia Unit. Berdasarkan hasil wawancara tersebut diharapkan diperoleh data mengenai profil perusahaan, mekanisme teknis operasional dalam perusahaan, sistem



pengendalian manajemen, serta permasalahan lainnya yang berhubungan dengan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

Instrumen kuesioner ditujukan kepada para nasabah Bank BTN Syariah Cabang Condong Catur guna mendapatkan data tentang persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan Bank BTN Syariah Cabang Condong Catur. Jumlah responden sebanyak 120 nasabah yang dipilih dengan metode *simple random sampling*. Selain itu, kuesioner juga ditujukan kepada sebagian pegawai Bank BTN Syariah Cabang Condong Catur untuk memperoleh data aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1.5.3. Studi Dokumentasi

Pengumpulan data dari laporan, dokumen, dan output lainnya dari perusahaan yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

### 1.5.4. Analisis Data

Pendekatan analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif yaitu membandingkan kondisi perusahaan yang didapat dari hasil observasi, wawancara, kuesioner dan dokumentasi, dengan kondisi yang seharusnya ada berdasarkan landasan teori yang relevan dengan permasalahan yang diteliti.

Dalam melakukan analisis atas hasil kuesioner, peneliti menggunakan analisa tabulatif untuk menjabarkan jawaban responden per aspek yang diteliti. Adapun rumus yang digunakan dalam analisa tabulasi, yaitu :

$$P = \frac{F}{N}$$

Dimana :

P : angka persentase yang dicari

F : frekuensi dari variabel yang diamati

N : Jumlah total data yang diamati



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1. Evaluasi Kinerja**

Evaluasi kinerja merupakan penilaian secara periodik terhadap efektivitas operasional organisasi, sub unit maupun karyawan yang bersifat relatif terhadap tujuan, standard dan kriteria yang telah ditetapkan (Siegel, 1989). Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

Pengukuran kinerja sendiri merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen yang mencakup, baik tindakan yang mengimplikasikan keputusan perencanaan maupun penilaian kinerja pegawai serta operasinya. Pengendalian manajemen adalah sebuah proses dimana manajemen perusahaan yakin bahwa semua sumber daya yang ada diperoleh dan digunakan secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan organisasi. Anthony dan Govindarajan (2003) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai proses yang mana manajer bisa mempengaruhi anggota organisasinya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Anthony dan Govindarajan (2003) juga menekankan bahwa tujuan dari sistem pengukuran

kinerja adalah untuk membantu dalam mengimplementasikan strategi perusahaan.

## 2.2. Pengukuran Keuangan

Istilah kinerja (*performance*) kerap kali dikaitkan dengan kondisi keuangan perusahaan. Bahwa sebuah perusahaan dengan pengukuran-pengukuran keuangan melalui ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), dan *Profit Margin* mampu memberikan hasil yang memuaskan setidak-tidaknya bagi pemilik saham perusahaan itu maupun terhadap karyawannya (Jebarus, 1997). Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Chen dan Lee, 1995).

## 2.3. Keterbatasan Pengukuran Keuangan

Penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain (Yuwono, Sony, 2003):

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misal, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi

komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun

- b. Diabaikannya aspek pengukuran non financial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan.

Model akuntansi keuangan seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal. Penilaian atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas perusahaan akan membantu karena perusahaan abad informasi, untuk mencapai keberhasilan aktiva ini lebih penting dibandingkan aktiva tradisional yaitu aktiva fisik dan berwujud (Kaplan & Norton, 1996).

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

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

#### **2.4. Balanced Scorecard**

Pengukuran yang efektif harus mampu menjadi bagian dari proses manajemen. Benturan antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan tujuan jangka pendek yang dikembangkan dari model akuntansi keuangan dengan dasar biaya historis telah menciptakan suatu sintesis: *Balanced Scorecard*. BSC melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kepada kinerja masa depan.

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan & Norton, 1996). Empat perspektif ini akan memberi

kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*). *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan.

Tujuan dan ukuran dalam BSC lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial khusus; semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. Sehingga unit bisnis seharusnya akan memiliki kemampuan dalam menerjemahkan misi dan strateginya ke dalam berbagai tujuan dan ukuran.

Keseimbangan yang dihasilkan dari pengukuran kinerja ini akan dinyatakan dalam bentuk ukuran dari hasil operasional pada waktu yang lalu dengan semua faktor yang pendorong kinerja masa depan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996). Jika suatu perusahaan telah menerapkan BSC, kita akan mulai mengakui bahwa setiap scorecard akan mewakili suatu perubahan yang mendasari asumsi-asumsi mengenai pengukuran kinerja. BSC juga akan sesuai diterapkan dalam berbagai bentuk organisasi (Kaplan & Norton, 1992).

*Balanced scorecard* termasuk dalam konsep pengukuran kinerja berbasis strategi. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Ia menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendukung keselarasan tujuan, *balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan

organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen.

Setiap ukuran dalam *balanced scorecard* menekankan aspek strategi perusahaan. Dalam membuat *balanced scorecard*, eksekutif harus memilih seperangkat ukuran yang :

1. Menunjukkan faktor kritis secara akurat yang akan menentukan kesuksesan strategi perusahaan
2. Menunjukkan hubungan diantara ukuran individual sebagai penyebab
3. Menyediakan pandangan yang lebih luas tentang status terkini perusahaan.

*Balanced scorecard* adalah salah satu pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pendekatan ini dilakukan dengan cara mengkombinasikan pengukuran-pengukuran tradisional yang menggunakan parameter finansial dengan pengukuran-pengukuran yang bersifat non-finansial. Pendekatan ini dapat memberikan para manajer informasi yang lebih kaya dan lebih relevan tentang aktivitas-aktivitas yang dikelolanya. *Balanced scorecard* secara klasik mempunyai 4 parameter/struktur yang harus diukur, yaitu (Lasmahadi, 2002):

1. Perspektif finansial (misal : keuntungan, pertumbuhan, biaya, dll)
2. Perspektif pelanggan (misal : persepsi terhadap harga, kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, dll)
3. Perspektif internal (misal : daur waktu, produktifitas, proses kerja, dll)



4. Perspektif belajar dan tumbuh (misal : Pengetahuan, pengembangan produk, pelatihan, dll)

*Balanced scorecard* menciptakan gabungan ukuran strategis : hasil dan ukuran pemicu, ukuran keuangan dan non keuangan, dan ukuran internal dan ukuran eksternal (Mulyadi, 2001).

#### **2.4.1. Hasil Dan Ukuran Pemicu**

Ukuran hasil menunjukkan hasil dari suatu strategi (pendapatan yang meningkat atau kualitas yang membaik). Jumlah pendapatan yang meningkat adalah hasil dari penerapan strategi yang berhasil. Ukuran ini merupakan indikator yang menunjukkan kepada manajemen apa yang telah terjadi. Sebaliknya, ukuran pemicu adalah indikator terdepan, yang menunjukkan kemajuan bagian-bagian penting dari penerapan suatu strategi. Contoh pemicu adalah waktu siklus. Ukuran hasil dapat menunjukkan hasil akhir. Ukuran pemicu dapat diperoleh dari tingkatan yang lebih kecil dan menunjukkan perubahan yang mempengaruhi hasil.

Dengan memfokuskan perhatian manajemen pada aspek kunci dari bisnis, ukuran pemicu mempengaruhi perilaku dalam organisasi. Jika suatu elemen strategi adalah meningkatkan waktu produk sampai ke pasar, yang memfokuskan pada siklus waktu memungkinkan manajemen untuk melihat bagaimana tujuan ini dicapai. Fokus tambahan dari waktu siklus pada gilirannya mendorong pegawai meningkatkan ukuran ini. Ukuran hasil dari

pemicu ini berkaitan erat. Jika ukuran hasil menunjukkan bahwa ada suatu masalah, maka ukuran pemicu menunjukkan bagaimana strategi diterapkan dengan baik, sehingga adanya kesempatan yang baik yang mendorong strategi tersebut diubah.

#### **2.4.2. Ukuran Keuangan dan Non Keuangan**

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan. Namun sulitnya, di Amerika Serikat banyak perusahaan pada era 1980-an, industrinya didorong oleh perubahan dalam wilayah non keuangan, seperti kepuasan pelanggan dan kualitas, yang dipengaruhi oleh kinerja keuangan.

Dengan menyadari pentingnya ukuran non keuangan, banyak organisasi yang masih gagal memasukkan ukuran non keuangan ke dalam kinerja manajemen puncak perusahaan karena ukuran ini cenderung sedikit canggih daripada ukuran keuangan dan manajemen puncak kurang akrab dengan penggunaan ukuran tersebut.

#### **2.4.3. Ukuran Internal dan Eksternal**

Perusahaan harus melakukan keseimbangan diantara ukuran-ukuran eksternal, seperti manufaktur. Alasan untuk ini adalah banyak perusahaan sering mengorbankan pengembangan internal untuk hasil eksternal atau mengabaikan hasil eksternal, dengan keyakinan bahwa ukuran internal sudah cukup.

#### 2.4.4. Empat Perspektif

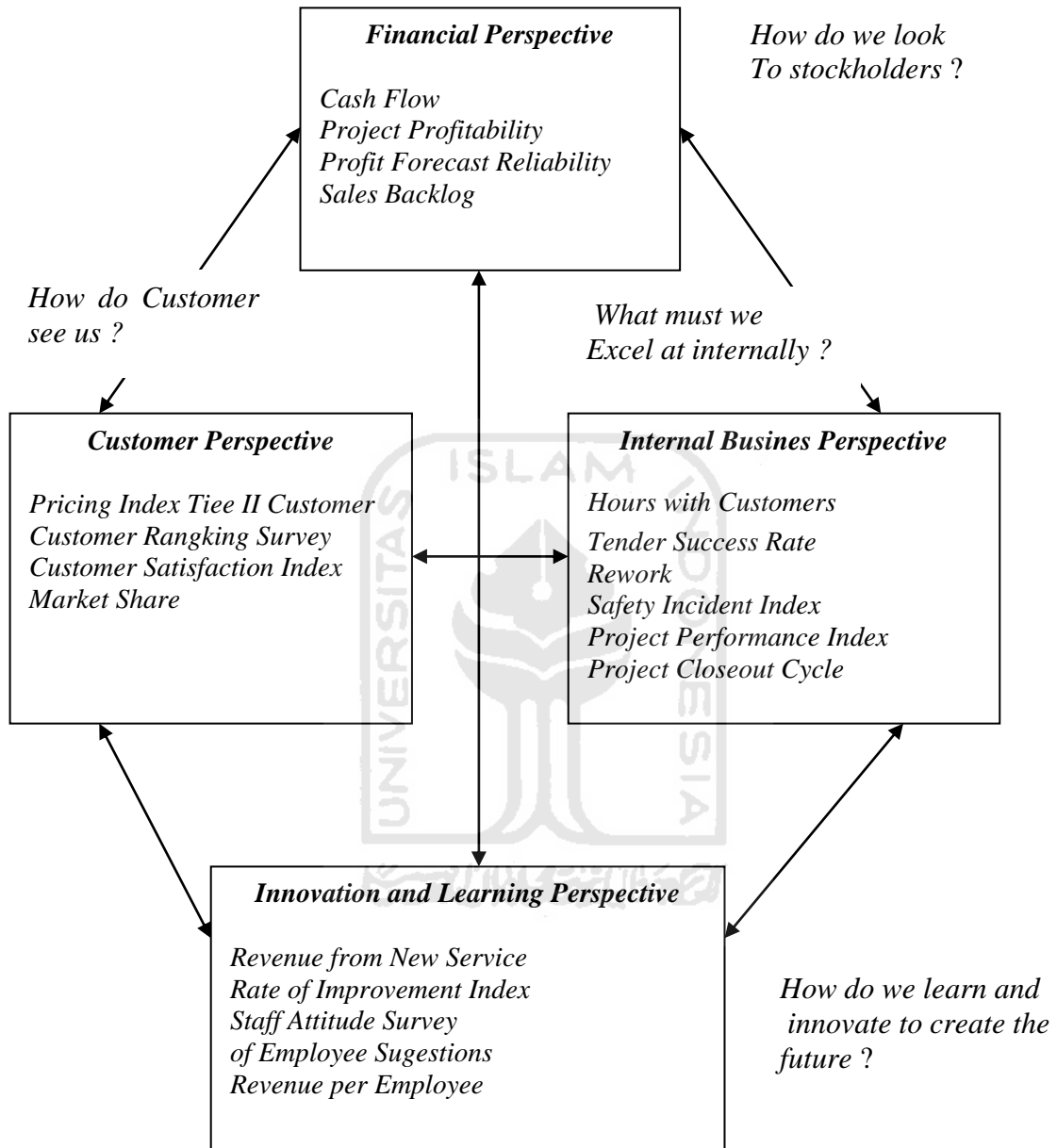
Sebagaimana disebutkan sebelumnya bahwa sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* akan membantu manajer di dalam melihat bisnis dari empat perspektif, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Gambar 2.1. memberikan gambaran tentang elemen-elemen pengukuran kinerja manajemen dengan *balanced scorecard* yang dilihat dari 4 perspektif Kaplan dan Norton.

Elemen-elemen *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Lawrence dapat dilihat pada gambar 2.2. Konsep pengukuran *balanced scorecard* menurut Lawrence ini dihubungkan dengan 4 kategori yaitu : ukuran keuangan, ukuran pelanggan, ukuran proses bisnis, dan ukuran sumber daya manusia. Baik Kaplan dan Norton maupun Lawrence setuju bahwa kinerja manajemen diukur dari aspek keuangan dan non keuangan.

Keempat perspektif seperti disebutkan pada gambar 2.1. akan dapat menjawab pertanyaan strategi mengenai :

- (1) bagaimanakah bisa memuaskan pemegang saham?
- (2) bagaimanakah melihat pelanggan?
- (3) apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan keunggulan?
- (4) dapatkah melanjutkan perbaikan terus menerus dan menciptakan nilai?

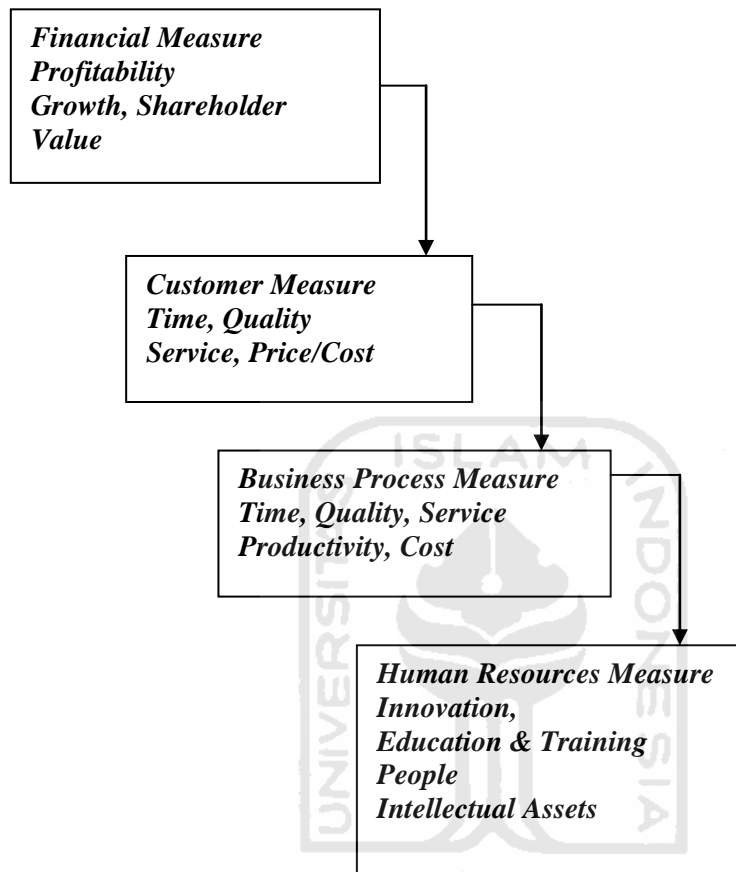
Berikut ini adalah penjelasan keempat perspektif yang dihubungkan dengan sasaran strategis dan ukuran hasil.



**Gambar 2.1.**

Elemen *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan and Norton, "Putting the Balanced Scorecard to Work *Harward Business Review*, September – October 1993. p. 136.



**Gambar 2.2.**

Elemen *Balanced Scorecard* Menurut Lawrence

Sumber : Lawrence, “Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach”, dalam *Emerging Practices in Cost Management*, 1993 edition, Editor Barry J. Brinker, Boston Massachusetts : Warren Groham Lamont.

#### 2.4.5. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi, sasaran strategik, inisiatif strategik dan implementasinya mampu memberikan kontribusi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Ukuran keuangan umumnya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan, dan *shareholder value* (Mulyadi & Setyawan, Johny, 2001).

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

Tujuan fundamental bisnis perbankan adalah memperoleh keuntungan optimal dengan jalan memberikan layanan jasa keuangan kepada masyarakat. Penilaian terhadap kinerja keuangan suatu bank tertentu dapat dilakukan dengan melakukan analisis terhadap laporan keuangannya. Laporan keuangan bank berupa neraca memberikan informasi kepada pihak di luar bank, misalnya bank sentral, masyarakat umum, dan investor, mengenai gambaran posisi keuangannya, yang lebih jauh dapat digunakan pihak eksternal untuk menilai besarnya resiko yang ada pada suatu bank. Laporan rugi laba memberikan gambaran mengenai perkembangan usaha bank yang bersangkutan (Kuncoro, Mudrajad & Suhardjono, 2002).

Ukuran keuangan biasanya diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham. Rasio yang biasa digunakan untuk

mengukur dan membandingkan kinerja profitabilitas bank adalah ROA (*Return on Assets*). ROA menunjukkan kemampuan manajemen bank dalam menghasilkan *income* dari pengelolaan aset yang dimiliki (Kuncoro, Mudrajad & Suhardjono, 2002).

Analisis *Return on Asset* (ROA) atau sering dikenal sebagai rentabilitas ekonomi mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba pada masa lalu. Analisis ini kemudian bisa diproyeksikan ke masa depan untuk melihat kemampuan perusahaan menghasilkan laba pada masa-masa mendatang. Rasio ini menunjukkan seberapa jauh aset perusahaan digunakan secara efektif untuk menghasilkan laba (L.Thian Hin, 2001). Atau dengan kata lain ROA merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktiva yang dipergunakan (Fakhrudin, 2001).

Analisis ROA mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dengan menggunakan total aset yang dimiliki perusahaan setelah disesuaikan dengan biaya-biaya untuk mendanai aset tersebut. Biaya-biaya pendanaan yang dimaksud adalah bunga yang merupakan biaya pendanaan dengan hutang. Dividen yang merupakan biaya pendanaan dengan saham dalam analisis ROA tidak diperhitungkan. Biaya bunga ditambahkan ke laba yang diperoleh perusahaan. ROA bisa diinterpretasikan sebagai hasil dari serangkaian kebijakan perusahaan (strategi dan pengaruh dari faktor-faktor lingkungan (*environmental factors*)). Analisis ini difokuskan pada profitabilitas aset dan dengan demikian tidak memperhitungkan cara-cara

untuk mendanai aset tersebut. Adapun formula ROA dapat dihitung, sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih} + \text{Bunga}}{\text{Total aset rata - rata}}$$

Dalam konteks analisis keuangan, rasio keuangan menjadi salah satu instrumen yang banyak digunakan. Analisis rasio keuangan merupakan analisis dengan jalan membandingkan satu pos dengan pos laporan keuangan lainnya baik secara individu maupun bersama-sama guna mengetahui hubungan di antara pos-pos tertentu baik dalam neraca maupun laporan keuangan. Setiap rasio keuangan yang dibentuk memiliki tujuan yang ingin dicapai masing-masing. Hal ini berarti tidak ada batasan yang jelas dan tegas berapa rasio yang terdapat pada setiap aspek yang dianalisis. Namun demikian yang terpenting dalam penggunaan rasio keuangan adalah memahami tujuan penggunaan rasio keuangan tersebut.

Berikut ini disajikan masing-masing rasio keuangan yang sering dipakai pada dunia perbankan beserta tujuan penggunaannya.

a. Aspek Permodalan

Tujuan dari rasio keuangan pada aspek permodalan ini adalah untuk mengetahui kemampuan kecukupan modal bank dalam mendukung kegiatan bank secara efisien. Rasio yang dapat digunakan, meliputi (Abdullah, 2003: 112) :



## 1) Primary Ratio

Rumus yang digunakan adalah:

$$\textit{Primary Ratio} = \frac{\textit{Equity}}{\textit{Total Asset}}$$

Dipergunakan untuk mengukur kemampuan permodalan bank dalam menyanggah aset akibat berbagai kerugian yang tidak dapat dihindari.

## 2) Capital Ratio

Rumus yang digunakan adalah:

$$\textit{Capital Ratio} = \frac{\textit{Equity}}{\textit{Total Loan}}$$

Dipergunakan untuk mengukur kemampuan permodalan bank dalam menyangga sejumlah pinjaman pada nasabah.

## b. Aspek Likuiditas

Tujuan dari rasio keuangan pada aspek likuiditas ini adalah untuk mengukur kemampuan bank dalam menyelesaikan kewajiban jangka pendek. Rasio yang dapat digunakan, meliputi :

## 1) Quick Ratio

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Cash Asset}}{\text{Total Deposit}}$$

Dipergunakan untuk mengukur kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para deposan dengan sejumlah *cash asset* yang dimiliki.

## 2) Banking Ratio

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Banking Ratio} = \frac{\text{Total Loan}}{\text{Total Deposit}}$$

Dipergunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam membayar kepada para penyimpan dana dengan jaminan pinjaman yang diberikan.

## c. Aspek Rentabilitas

Tujuan dari rasio keuangan pada aspek rentabilitas ini adalah untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghasilkan profit melalui operasi bank. Rasio yang dapat digunakan, meliputi:

### 1) Return on Equity (ROE)

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Equity}}$$

Dipergunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghasilkan laba bersih melalui penggunaan modal sendiri.

### 2) Income to Total Assets

Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Income to Total Asset} = \frac{\text{Net Income}}{\text{Total Asset}}$$

Dipergunakan untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghasilkan laba bersih melalui penggunaan sejumlah aktiva bank.

## 2.4.6. Perspektif Pelanggan

Dalam lingkungan bisnis yang *customer* memegang kendali, manajemen puncak mulai berkepentingan untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif customer. Filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya *customer focus* dan *customer satisfaction*. Perspektif ini merupakan *leading indicator*. Jadi jika pelanggan

tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

Menurut Sony Yuwono, dkk (2003), tolok ukur yang tepat untuk mengukur perspektif pelanggan atau nasabah ini adalah :

a. Penguasaan pangsa pasar (*market share*)

Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai oleh perusahaan dibandingkan dengan total pasar. Peningkatan penguasaan pangsa pasar ini disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan nasabah lama dan memperoleh nasabah baru.

b. Kemampuan untuk mempertahankan nasabah lama atau retensi nasabah (*customer retention*)

c. Kemampuan untuk memperoleh nasabah baru atau akuisisi nasabah (*customer acquisition*)

d. Tingkat kepuasan nasabah (*customer satisfaction*)

Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survei kepada nasabah. Untuk menentukan tingkat kepuasan nasabah Bank BTN Syariah Yogyakarta, penulis menggunakan persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan yang diberikan, karena untuk industri jasa terutama perbankan, nasabah akan merasa puas apabila mereka mendapatkan pelayanan yang baik atau yang sesuai dengan yang diharapkan.

Dimensi kualitas pelayanan seperti yang dikemukakan oleh Freddy Rangkuti (2002) adalah *Reliability*, merupakan komitmen dan kesungguhan dalam melayani; *Competence*, merupakan keterampilan dan penguasaan tugas pekerjaan untuk melayani; *Credibility*, merupakan tindakan dan penampilan yang dapat dipercaya dalam pelayanan; *Responsiveness*, merupakan sikap tanggap dan peduli dalam memberikan pelayanan; *Courtesy*, merupakan sikap ramah dan penampilan sebagai petugas layanan; *Accesibility*, merupakan kemudahan untuk menemui dan menghubungi petugas; *Understanding*, merupakan upaya untuk mengenali nasabah dan masalahnya dan *Communication*, merupakan kemampuan menyampaikan pesan/ informasi

#### **2.4.7. Proses Bisnis Internal**

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi customer, yang terdiri dari proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan pasca penjualan (Mulyadi & Setyawan, Johny, 2001).

Dalam proses inovasi, organisasi melakukan riset tentang kebutuhan *customer* dan mengubah data tentang kebutuhan *customer* tersebut menjadi berbagai atribut yang didesain ke dalam produk dan jasa. Proses inovasi dilandasi oleh kegiatan pokok pendesainan produk dan jasa yang pas dengan kebutuhan *customer*.

Dalam proses operasi, produk dan jasa yang telah didesain kemudian diproduksi dan diserahkan kepada *customer*. Proses operasi dilandasi oleh dua kegiatan pokok, yaitu produksi produk dan jasa secara *cost effective* dan pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada *customer*.

Dalam proses layanan pasca jual, organisasi menyediakan layanan bagi *customer* setelah produk dan jasa diserahkan kepada *customer*. Proses ini dilandasi oleh kegiatan pokok pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada *customer*.

Tujuan utama proses bisnis internal ini adalah untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada para nasabah dan untuk memperlancar bergulirnya proses di seluruh bagian perusahaan. Tolok ukur yang dapat digunakan untuk mengukur perspektif ini adalah :

- a. Tingkat kesalahan layanan (*service error rate*).

Tolok ukur ini dimaksudkan untuk mengukur seberapa sering pegawai melakukan kesalahan dalam memberikan layanan kepada nasabah termasuk tingkat kesalahan lain yang menjadi tugasnya. Semakin rendah tingkat kesalahan layanan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan nasabah.

- b. Waktu proses (*Process time*).

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur efisiensi dari transaksi yang dilakukan. Semakin sedikit waktu proses yang diperlukan untuk melakukan suatu transaksi, maka biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan aktivitas tersebut akan semakin rendah, sehingga

kepuasan nasabah akan meningkat karena dilayani dengan cepat dan keuntungan perusahaan akan meningkat.

c. Peningkatan penggunaan teknologi informasi.

Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas dan untuk memperlancar bergulirnya proses di seluruh bagian perusahaan.

d. Perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga (*partner with third party providers*).

Semakin banyak kerjasama dengan pihak ketiga yang dapat mempercepat waktu proses dan mengurangi tingkat kesalahan dalam memberikan pelayanan, akan semakin meningkatkan kepuasan nasabah. (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

#### **2.4.8. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. (Kaplan & Norton, 1996).

Terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu *pertama*, meningkatkan profesionalisme pegawai, *kedua*, meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Tolok ukur utama kedua sasaran strategis ini adalah tingkat kepuasan karyawan, kemampuan

karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, fleksibilitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan serta indeks kepatuhan karyawan (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan dapat dilakukan dengan melakukan survei kepuasan pegawai, yang meliputi keterlibatan dalam pengambilan keputusan; penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik; Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staff dan kepuasan keseluruhan dengan perusahaan (Kaplan & Norton, 1996)

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individual yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan. Semakin tinggi rata-rata persentase pencapaian sasaran ini, menandakan semakin tinggi kualitas profesionalisme pegawai (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

Fleksibilitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari kualitas karyawan yang mampu melaksanakan tugas secara lintas fungsional, apalagi dengan melihat struktur organisasi yang lebih menekankan mekanisme fungsional dan kerjasama yang solid antar group/ urusan. Rotasi tugas secara periodik sangat bermanfaat bagi karyawan untuk memahami strategi dan operasi bisnis secara komprehensif..

Indeks kepatuhan pegawai dapat dilihat dari tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur operasi, peraturan, dan kebijakan



perusahaan, yang dapat diukur dari data peningkatan atau penurunan tindak pelanggaran ataupun penyimpangan yang dilakukan pegawai (Yuwono, Sony, dkk, 2003).

Dari keempat perspektif yang telah dijelaskan dimuka, terlihat bahwa aspek-aspek yang dinilai dalam *balanced scorecard* meliputi aspek-aspek keuangan (*financial aspect*) dan aspek-aspek non keuangan (*non financial aspect*). Pada dasarnya organisasi perusahaan dibangun untuk menjadi pencipta kekayaan material yang dibutuhkan oleh para *stakeholders*-nya. Untuk menjadi institusi pencipta kekayaan, kondisi yang perlu diwujudkan oleh organisasi adalah mempunyai pelanggan yang puas, memiliki personel yang produktif dan berkomitmen dan mampu menghasilkan *financial return* yang memadai. Pelanggan yang puas mempunyai dampak terhadap mengalirnya pendapatan ke dalam organisasi, sehingga berdampak terhadap kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *financial returns* memadai. Untuk menghasilkan pelanggan yang puas, organisasi harus memiliki personel yang produktif dan berkomitmen. Personel yang produktif dan berkomitmen akan mampu memproduksi produk dan jasa secara *cost effective*, sehingga berdampak terhadap kemampuan organisasi dalam menghasilkan *financial returns* memadai (Mulyadi & Setyawan, Johny, 2001).

**BAB III**  
**GAMBARAN UMUM**  
**BANK BTN SYARIAH YOGYAKARTA**

**3.1. Sejarah Singkat Bank BTN Syariah Yogyakarta**

Bank BTN adalah salah satu lembaga keuangan yang telah eksis dalam beberapa dasawarsa ini di dunia perbankan Indonesia. Selama keberadaannya, BTN selalu berkomitmen pada penyaluran kredit perumahan, khususnya perumahan bagi kelas menengah ke bawah.

Dilatarbelakangi oleh kesadaran umat Islam yang membutuhkan layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah, ditambah lagi dengan komitmen Bank BTN yang ingin selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi nasabahnya, sejak awal tahun 2005 ini BTN telah membuka kantor cabang syariah di beberapa kota, yaitu berturut-turut adalah: Jakarta, Bandung, Surabaya, Yogyakarta yang diresmikan pembukaannya pada tanggal 4 April 2005 dan insya Allah akan dilanjutkan pembukaan di kota Makassar pada tanggal 11 April tahun 2005.

Adapun tujuan dari pendirian Unit Usaha Syariah ini adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan daya saing melalui penyediaan alternatif layanan perbankan yang sesuai dengan kebutuhan nasabah.
2. Memperluas jangkauan pasar, yaitu segmen masyarakat yang menghendaki layanan perbankan berdasarkan prinsip syariah
3. Mempertahankan loyalitas sebagian nasabah Bank BTN yang menghendaki layanan transaksi perbankan berdasarkan prinsip syariah.

### **3.2. Visi dan Misi Bank BTN Syariah Yogyakarta**

Visi Bank BTN syariah adalah “Menjadi Bank Syariah terkemuka, sehat dan menguntungkan dalam penyediaan jasa keuangan syariah dan mengutamakan kemashlahatan bersama”.

Misi Bank BTN Syariah adalah:

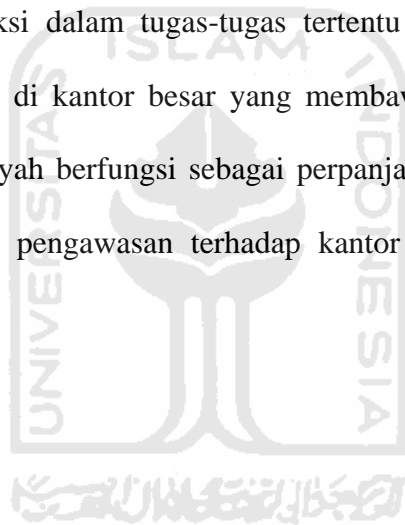
1. Mendukung sasaran pencapaian laba usaha BTN
2. memberikan pelayanan jasa keuangan syariah yang unggul dalam pembiayaan perumahan dan produk serta jasa keuangan syariah terkait sehingga dapat memberikan kepuasan bagi nasabah dan memperoleh pangsa pasar yang diharapkan.
3. Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah sehingga dapat meningkatkan ketahanan BTN dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha serta meningkatkan shareholders value.
4. Memberi keseimbangan dalam pemenuhan kepentingan segenap stakeholders serta memberikan ketentraman pada karyawan dan nasabah.

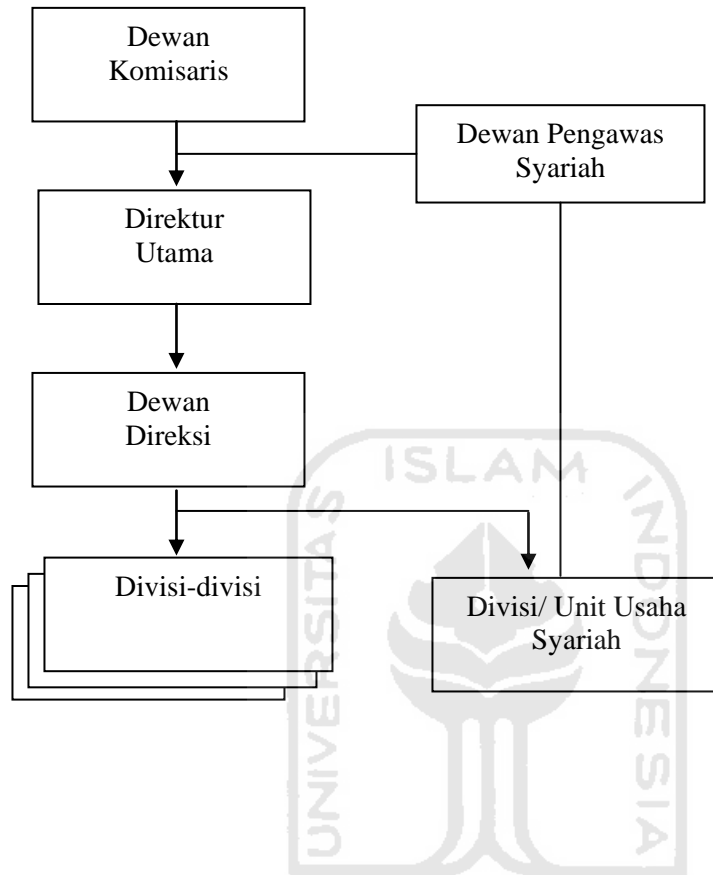
### **3.3. Struktur Organisasi Bank BTN Syariah Yogyakarta**

Bank BTN Syariah adalah salah satu bank publik sehingga Rapat Umum Pemegang Saham merupakan posisi tertinggi dalam struktur organisasi Bank BTN Syariah Yogyakarta yang mempunyai kewenangan untuk mengangkat dan memberhentikan Dewan Komisaris dan Direksi. Dibawah RUPS adalah Dewan Komisaris yang bertugas melakukan pengawasan baik secara umum maupun khusus

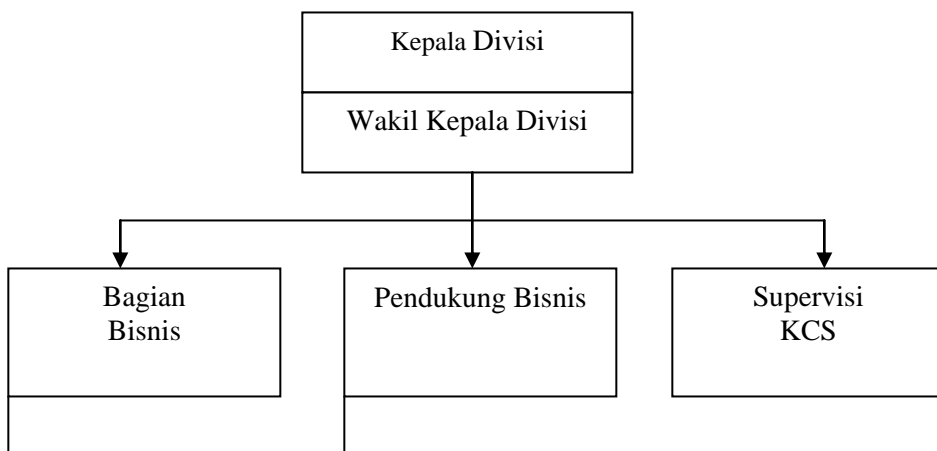
serta memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan perusahaan. Dalam struktur organisasi Bank BTN Syariah Yogyakarta mempunyai satu Direktur Utama dan enam Direktur yang masing-masing membawahi bidang korporasi, ritel, internasional, treasury, pengendalian risiko dan kepatuhan. Direksi mempunyai tugas pokok memimpin dan mengurus Bank BTN Syariah Yogyakarta sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan, senantiasa berusaha meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan serta menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan perusahaan.

Untuk membantu direksi dalam tugas-tugas tertentu yang bersifat kebijakan maka dibentuk divisi-divisi di kantor besar yang membawahi kantor wilayah dan kantor cabang. Kantor wilayah berfungsi sebagai perpanjangan kantor besar dalam melakukan pembinaan dan pengawasan terhadap kantor cabang yang berada di wilayahnya.





**Gambar 3.1.**  
Struktur Organisasi Utama  
Bank BTN Syariah Yogyakarta





### 3.4. Produk BTN Syariah Yogyakarta

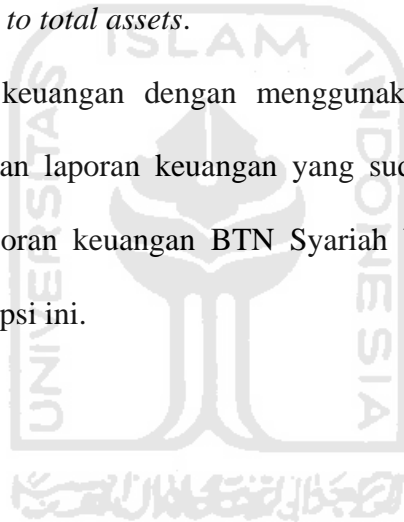
Sebagai bank yang beroperasi berlandaskan prinsip syariah, BTN Syariah menyediakan berbagai jenis produk dan jasa, antara lain:

1. Produk penghimpunan dana, berlandaskan pada:
  - a. Prinsip Titipan yaitu Giro Batara Syariah, Tabungan Batara Wadiah.
  - b. Prinsip investasi, misalnya Tabungan Batara Mudharabah, dan Deposito Batara Syariah.
2. Produk penyaluran dana (pembiayaan), berlandaskan pada
  - a. Prinsip jual beli dengan pembayaran angsuran, yaitu KPR BTN Syariah, dan BTN Murabahah Multiguna (Mobil & Motor)
  - b. Prinsip bagi hasil, yaitu pembiayaan musyarakah dan Mudharabah (pembiayaan modal kerja konstruksi dan usaha kecil menengah/UKM)
  - c. Prinsip sewa/sewa beli, yaitu ijarah dan ijarah muntahiyah bittamlik
  - d. Prinsip pesanan, yaitu BTN Istishna' (pesanan pembelian rumah) dengan pembayaran angsuran dan salam (pesanan pembelian untuk hasil pertanian atau hasil produksi yang dapat diukur dan jelas ditentukan banyaknya).

### 3.5. Evaluasi Kinerja di BTN Syariah Yogyakarta

Evaluasi atas kinerja di BTN Syariah Yogyakarta selama ini lebih banyak dilakukan dengan pendekatan yang cenderung lebih dominan ke aspek keuangan. Beberapa parameter keuangan yang digunakan banyak merupakan rasio-rasio keuangan yang relevan digunakan untuk mengukur kinerja bank, meliputi rasio permodalan, rasio likuiditas serta rasio rentabilitas. Rasio permodalan diukur dari perspektif *primary ratio* dan *capital ratio*, rasio likuiditas diukur dari perspektif *quick ratio* dan *banking ratio*, sedangkan rasio rentabilitas diukur dari perspektif *return on equity* dan *income to total assets*.

Evaluasi atas kinerja keuangan dengan menggunakan rasio-rasio keuangan tersebut dihitung berdasarkan laporan keuangan yang sudah diaudit oleh akuntan publik. Adapun contoh laporan keuangan BTN Syariah Yogyakarta sebagaimana disajikan pada lampiran skripsi ini.





## BAB IV

### ANALISIS DATA

Bab ini akan membahas hasil penelitian di lapangan mengenai evaluasi kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Agar diperoleh gambaran secara menyeluruh, kinerja bisnis Bank BTN Syariah Yogyakarta akan dilihat dari 4 (empat) perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 4.1. Perspektif Keuangan

Data keuangan yang digunakan untuk analisa ini adalah laporan keuangan Bank BTN Syariah Yogyakarta tahun 2005 dan tahun 2006. Dalam perspektif keuangan ini, analisa dilakukan menggunakan beberapa rasio keuangan yang relevan digunakan untuk mengukur kinerja bank, meliputi rasio permodalan, rasio likuiditas serta rasio rentabilitas. Rasio permodalan diukur dari perspektif *primary ratio* dan *capital ratio*, rasio likuiditas diukur dari perspektif *quick ratio* dan *banking ratio*, sedangkan rasio rentabilitas diukur dari perspektif *return on equity* dan *income to total assets*.

Berikut ini disajikan hasil perhitungan rasio-rasio keuangan tersebut di atas.

**Tabel 4.1.**  
Rasio Permodalan  
Bank BTN Syariah Yogyakarta  
(dalam jutaan Rupiah)

No	Rasio		Tahun 2005	Tahun 2006
1	<i>Primary Ratio</i>	<i>Equity</i>	915	18,945
		<i>Total Assets</i>	10,585	241,132
			<b>8.64%</b>	<b>7.86%</b>
2	<i>Capital Ratio</i>	<i>Equity</i>	915	18,945
		<i>Total Loan</i>	9,600	207,101
			<b>9.53%</b>	<b>9.15%</b>

Sumber : Bank BTN Syariah Yogyakarta, 2007

Tabel 4.1. di atas menunjukkan gambaran manajemen Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam mengelola aspek permodalan bank. *Primary ratio* yang diukur dari perbandingan *equity* dengan *total assets*, menghasilkan nilai sebesar 8,64% di tahun 2005 namun mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 7,86%. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan permodalan bank dalam menyanggah aset akibat berbagai kerugian yang tidak dapat dihindari.

Dalam perspektif *capital ratio*, kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta juga menunjukkan adanya penurunan. *Capital ratio* yang diukur dari perbandingan *equity* dengan *total loan*, menghasilkan nilai sebesar 9,53% di tahun 2005 namun mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 9,15%. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan permodalan bank dalam menyanggah sejumlah pinjaman bank.

Data di atas menunjukkan adanya peningkatan dari sisi jumlah dana yang disalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi intermediasi Bank BTN Syariah Yogyakarta semakin membaik, yaitu fungsi sebagai perantara pihak yang kelebihan dana dan pihak yang memerlukan dana.

**Tabel 4.2.**  
Rasio Likuiditas  
Bank BTN Syariah Yogyakarta  
(dalam jutaan Rupiah)

No	Rasio		Tahun 2005	Tahun 2006
1	<i>Quick Ratio</i>	<i>Cash Assets</i>	1,220	2,458
		<i>Total Deposit</i>	318	14,975
			<b>383.65%</b>	<b>16.41%</b>
2	<i>Banking Ratio</i>	<i>Total Loan</i>	9,600	207,101
		<i>Total Deposit</i>	318	14,975
			<b>3,019%</b>	<b>1,383%</b>

Sumber : Bank BTN Syariah Yogyakarta, 2007

Tabel 4.2. di atas menunjukkan gambaran manajemen Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam mengelola aspek likuiditas bank. *Quick ratio* yang diukur dari perbandingan *cash assets* dengan *total deposit*, menghasilkan nilai sebesar 383,65% di tahun 2005 dan mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 16,41%. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan bank dalam membayar kembali kewajiban kepada para deposan dengan sejumlah *cash assets* yang dimiliki.

Dalam perspektif *banking ratio*, kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta juga menunjukkan adanya penurunan. *Banking ratio* yang diukur dari perbandingan *total loan* dengan *total deposit*, menghasilkan nilai sebesar 3.019% di tahun 2005 namun mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 1.383%. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan bank dalam membayar kepada para penyimpan dana dengan jaminan pinjaman bank.

Data di atas menunjukkan adanya peningkatan simpanan dana masyarakat di BTN Syariah Yogyakarta. Penghimpunan dana tersebut dilakukan melalui 3 macam produk simpanan, yaitu dana simpanan wadiah, tabungan mudharabah serta deposito mudharabah. Secara umum peningkatan dana masyarakat yang berhasil dihimpun ini merupakan salah satu indikator naiknya kepercayaan masyarakat kepada Bank BTN Syariah Yogyakarta. Kepercayaan masyarakat itu begitu penting, karena pemilik dana dapat menghancurkan suatu bank, apabila dana besar yang disimpan pada suatu bank kemudian pada saat yang bersamaan ditarik seluruhnya secara serentak.

**Tabel 4.3.**  
Rasio Rentabilitas  
Bank BTN Syariah Yogyakarta  
(dalam jutaan Rupiah)

No	Rasio		Tahun 2005	Tahun 2006
1	<i>Return on Equity</i>	<u>Net Income</u>	(299)	1,287
		<i>Equity</i>	915	18,945
			<b>-32.68%</b>	<b>6.79%</b>
2	<i>Income to Total Assets</i>	<u>Gross Income</u>	116	6,961
		<i>Total Assets</i>	10,585	241,132
			<b>1.10%</b>	<b>2.89%</b>

Sumber : Bank BTN Syariah Yogyakarta, 2007

Tabel 4.3. di atas menunjukkan gambaran manajemen Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam mengelola aspek rentabilitas bank. *Return on Equity* yang diukur dari perbandingan *net income* dengan *equity*, menghasilkan nilai sebesar -32,68% di tahun 2005 dan mengalami peningkatan di tahun 2006 menjadi sebesar 6,79%. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan bank dalam menghasilkan laba bersih melalui penggunaan modal sendiri. Peningkatan ROA ini menunjukkan bahwa kemampuan Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam menghasilkan *income* pengelolaan asetnya semakin meningkat.

Dalam perspektif *income to total assets*, kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta juga menunjukkan adanya peningkatan. *Income to total assets ratio* yang diukur dari perbandingan *gross income* dengan *total assets*, menghasilkan nilai sebesar 1,10% di tahun 2005 dan mengalami peningkatan di tahun 2006 menjadi sebesar 2,89%. Rasio ini merupakan ukuran kemampuan bank dalam menghasilkan laba melalui penggunaan sejumlah aktiva bank.

#### **4.2. Perspektif Pelanggan**

Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur kinerja dalam perspektif ini adalah persepsi nasabah terhadap kinerja pelayanan Bank BTN Syariah Yogyakarta. Sebagai lembaga bisnis yang bergerak di bidang jasa layanan perbankan, Bank BTN Syariah Yogyakarta dituntut untuk dapat memberikan bentuk layanan yang berkualitas. Terlebih di tengah persaingan yang

semakin ketat dengan lembaga keuangan bank lainnya maupun dengan lembaga keuangan non bank. Dalam perspektif kualitas layanan jasa, ada beberapa dimensi yang menjadi ukurannya, yaitu :

- a. *Reliability*, merupakan komitmen dan kesungguhan dalam melayani
- b. *Competence*, merupakan keterampilan dan penguasaan tugas pekerjaan untuk melayani
- c. *Credibility*, merupakan tindakan dan penampilan yang dapat dipercaya dalam pelayanan
- d. *Responsiveness*, merupakan sikap tanggap dan peduli dalam memberikan pelayanan
- e. *Courtesy*, merupakan sikap ramah dan penampilan sebagai petugas layanan
- f. *Accessibility*, merupakan kemudahan untuk menemui dan menghubungi
- g. *Understanding*, merupakan upaya untuk mengenali nasabah dan masalahnya
- h. *Communication*, merupakan kemampuan menyampaikan pesan/ informasi

Dalam penelitian ini, penilaian atau persepsi nasabah tentang kualitas pelayanan di Bank BTN Syariah Yogyakarta diukur dengan menggunakan instrumen kuesioner. Kuesioner berisi 49 buah pertanyaan yang mencakup dimensi dari perspektif kualitas layanan jasa, meliputi *reliability* (8 butir), *competence* (6 butir), *credibility* (5 butir), *responsiveness* (7 butir), *courtesy*

(5 butir), *accessibility* (8 butir), *understanding* (4 butir) dan *communication* (6 butir).

Sebelum dilakukan penyebaran kuesioner tersebut kepada responden yang menjadi sampel penelitian ini yang berjumlah 120 orang, penulis terlebih dahulu melakukan uji coba (*try out*) kepada sampel kecil yaitu sebanyak 30 orang responden. Adapun hasil uji coba (*try out*) kuesioner yang menggunakan uji validitas dan reliabilitas disajikan pada lampiran skripsi ini. Berdasarkan hasil uji validitas diketahui bahwa nilai korelasi antara skor masing-masing butir dengan skor totalnya menghasilkan nilai  $> 0,3$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa 49 buah butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner tersebut adalah valid. Sementara itu nilai alpha dari masing-masing butir memiliki nilai  $> 0,6$ , sehingga dapat disimpulkan bahwa 49 buah butir pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner tersebut adalah reliabel.

Berikut ini penilaian atau persepsi nasabah Bank BTN Syariah Yogyakarta tentang kualitas pelayanan yang telah diberikan. Penilaian ini merupakan hasil survei yang dilakukan dengan instrumen kuesioner yang melibatkan responden sebanyak 120 orang nasabah.

Adapun rekapitulasi hasil kuesioner tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.4.**  
Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
tentang Persepsi Nasabah Bank BTN Syariah Yogyakarta

	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Ukuran Dimensi</b>	<b>Sangat Baik</b>	<b>Baik</b>	<b>Biasa</b>	<b>Jelek</b>	<b>Sangat Jelek</b>
<i>Reliability</i>	8	93	19	0	0
<i>Competence</i>	7	96	17	0	0
<i>Credibility</i>	4	89	26	1	0
<i>Responsiveness</i>	7	93	20	0	0
<i>Courtesy</i>	8	88	24	0	0
<i>Assecibility</i>	8	101	10	1	0
<i>Understanding</i>	7	93	20	0	0
<i>Total</i>	46	653	136	2	0

Sumber : Data Primer

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk aspek *reliability* ada sebanyak 8 orang responden (6,7 %) yang memberikan skor 5, 93 orang responden (77,5 %) memberikan skor 4 dan 19 orang responden (15,8 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *reliability* yang telah diberikan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu yang berhubungan dengan komitmen dan kesungguhan petugas dalam melayani nasabah.. Komitmen dan kesungguhan dalam melayani tersebut ditunjukkan oleh beberapa aktivitas layanan, seperti rutinitas dan kecepatan penyampaian laporan rekening koran, ketepatan dan kecepatan mengelola transaksi nasabah, kesungguhan menepati apa yang



telah dijanjikan, perhatian selama melayani, serta kesiapan ATM Bank BTN Syariah.

Untuk aspek *competence* ada sebanyak 7 orang responden (5,8 %) yang memberikan skor 5, 96 orang responden (80 %) memberikan skor 4 dan 17 orang responden (14,2 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *competence* yang telah diberikan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu berhubungan dengan keterampilan dan penguasaan tugas pekerjaan untuk melayani nasabah. Kompetensi tersebut meliputi keterampilan dalam melayani nasabah, kecepatan antrian di teller, kecakapan dalam hal penguasaan *product knowledge*, kesediaan untuk mendengarkan dan memahami pertanyaan nasabah, bobot petugas dalam menjawab pertanyaan nasabah, serta wawasan petugas.

Untuk aspek *credibility* ada sebanyak 4 orang responden ( 3,33 %) yang memberikan skor 5, 89 orang responden (74,2 %) memberikan skor 4, 26 orang responden (21,7 %) memberikan skor 3 dan ada 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *credibility* yang telah diberikan oleh petugas Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu yang berhubungan dengan tindakan dan penampilan yang dapat dipercaya oleh nasabah. Kredibilitas tersebut ditunjukkan oleh kesesuaian antara promosi

dengan pelayanan di cabang, ketulusan petugas untuk meminta maaf kepada nasabah yang kurang terlayani, keamanan dan kemudahan parkir, penampilan gedung kantor bank serta kenyamanan ruang untuk pelayanan.

Untuk aspek *responsiveness* ada sebanyak 7 orang responden ( 5,8 %) yang memberikan skor 5, 93 orang responden (77,5 %) memberikan skor 4 dan 20 orang responden (16,7 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4 yang berarti bahwa sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *responsiveness* petugas bank BTN Syariah, yaitu yang berhubungan dengan sikap tanggap dan peduli dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. *Responsiveness* tersebut diindikasikan oleh kesediaan petugas melayani nasabah, menyediakan sarana layanan, sikap dan kesigapan petugas saat nasabah memerlukan informasi dan penjelasan, sikap tanggap apabila nasabah menemui masalah, kelembutan dan keakraban saat menerima telepon, kecepatan respon saat nasabah menghubungi, perhatian dan pelayanan apabila nasabah mengajukan komplain dan kritik.

Untuk aspek *courtesy* ada sebanyak 9 orang responden (7,5 %) yang memberikan skor 5, 97 orang responden (80,8 %) memberikan skor 4 dan sebanyak 14 orang responden (11,7%) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *courtesy* yang telah diberikan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu yang berhubungan dengan keramahan kepada nasabah serta penampilan yang

layak sebagai petugas bank. *Courtesy* ditunjukkan oleh bagaimana keramahan dan keakraban pimpinan bank saat bertemu nasabah, keramahan memberi sapaan petugas saat bertemu nasabah, ekspresi senyum keramahan pada wajah petugas saat melayani, keramahan dan pelayanan petugas saat jam-jam sibuk, penampilan dan cara berpakaian petugas secara umum, sikap bersahabat yang ditunjukkan oleh petugas.

Untuk aspek *accessibility* ada sebanyak 8 orang responden (6,7 %) yang memberikan skor 5, 88 orang responden (73,3 %) memberikan skor 4 dan 24 orang responden (20 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar nasabah memberikan penilaian baik atas kualitas *accessibility* yang telah diberikan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu yang berhubungan dengan kemudahan nasabah dalam melakukan kontak dan hubungan dengan petugas bank. *Accessibility* merupakan penilaian terhadap kemudahan nasabah dalam menemui pimpinan, jam pelayanan bank, kecukupan jumlah petugas pelayan nasabah hingga kemudahan menuju lokasi kantor bank.

Untuk aspek *understanding* ada sebanyak 8 orang responden (6,7 %) yang memberikan skor 5, 101 orang responden (84,2 %) memberikan skor 4, 10 orang responden (8,3 %) memberikan skor 3 dan ada sebanyak 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2, sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar nasabah memberikan penilaian baik atas kualitas *understanding* yang telah diberikan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu berhubungan dengan upaya yang

ditunjukkan oleh petugas bank untuk lebih mengenal nasabah dan permasalahannya dalam kaitannya dengan jasa layanan bank. *Understanding* merupakan aspek yang mencerminkan kesediaan petugas dalam memahami keinginan dan kesulitan nasabah untuk selanjutnya memberikan layanan solusi yang secara benar dan baik.

Untuk aspek *communication* ada sebanyak 7 orang responden (5,8 %) yang memberikan skor 5, 93 orang responden (77,5 %) memberikan skor 4 dan sebanyak 20 responden (16,7 %) memberikan skor 3. Sehingga mayoritas responden memberikan penilaian dengan skor 4. Artinya adalah sebagian besar responden memberikan penilaian baik atas kualitas *communication* yang telah diberikan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, yaitu berhubungan dengan kemampuan petugas bank dalam menyampaikan pesan atau informasi dari bank kepada nasabah. *Communication* menunjukkan sejauhmana kemampuan petugas dalam menerangkan produk/jasa, menginformasikan perubahan informasi dari bank. Selain itu juga tercermin dari cara petugas bank berbicara dengan bahasa yang sederhana dan mudah dimengerti oleh nasabah.

Secara keseluruhan, responden merasa puas selama petugas Bank BTN Syariah melayani dan terhadap pelayanan yang telah disajikan (rata-rata skor untuk jawaban kuesioner no. 49 dan 50 adalah 4). Disamping itu responden juga ingin merekomendasikan pelayanan Bank BTN Syariah Yogyakarta kepada rekan lain (rata-rata skor untuk jawaban kuesioner no 51 adalah 4).

Secara umum dapat dinilai bahwa Bank BTN Syariah Yogyakarta relatif berhasil menunjukkan kinerja yang cukup baik dalam hubungannya dengan penciptaan kepuasan nasabah. Terbukti dari minimnya penilaian yang buruk terhadap kinerja layanan yang diberikan kepada nasabah. Aspek *reliability*, *competence*, *credibility*, *responsiveness*, *courtesy*, *accessibility*, *understanding* serta *communication* berhasil mendapatkan apresiasi yang cukup baik dari nasabah sehingga melahirkan perasaan puas nasabah terhadap kedelapan aspek tersebut.

Namun demikian sebagian responden masih memberikan skor penilaian kurang dari 4. Seperti yang ditunjukkan dalam aspek *reliability* ada sebanyak 19 orang responden (15,8 %) memberikan skor 3, dalam aspek *competence* ada sebanyak 17 orang responden (14,2 %) memberikan skor 3. Dan untuk aspek *credibility* ada sebanyak 26 orang responden (21,7 %) memberikan skor 3 serta sebanyak 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2.

Untuk aspek *responsiveness* terdapat 20 orang responden (16,7 %) yang memberikan skor 3, untuk aspek *courtesy* ada 14 orang responden (11,7%) memberikan skor 3. Sedangkan dalam aspek *accessibility* sebanyak 24 orang responden (20 %) memberikan skor 3 dan dalam aspek *understanding* ada sebanyak 10 orang responden (8,3 %) yang memberikan skor 3 serta 1 orang responden (0,8 %) yang memberikan skor 2. Adapun untuk aspek *communication* ada sebanyak 20 orang responden (16,7 %) memberikan skor 3.

Skor 3 dapat dipahami sebagai sikap atau persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan Bank BTN Syariah Yogyakarta relatif sama dengan bank atau lembaga keuangan lainnya. Sehingga tidak ada nilai lebih yang berhasil ditunjukkan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta. Utamanya dalam aspek *credibility* dimana terdapat 21,7 % responden yang memberikan skor 3 serta aspek *accessibility* memunculkan 20 % responden yang memberikan skor 3.

*Credibility* dinilai oleh nasabah dalam hal kesesuaian promosi dengan realita pelayanan, ketulusan petugas dalam melayani nasabah, keamanan serta kenyamanan pelayanan hingga fasilitas gedung. Dari hasil di atas terlihat masih cukup banyak nasabah yang menilai unsur-unsur dalam aspek *credibilitas* BTN Syariah Yogyakarta belum dapat terlihat menonjol atau lebih baik daripada pesaing yang ada, khususnya di Kota Yogyakarta. Demikian juga halnya dengan *Accessibility* yang dinilai oleh nasabah dalam hal kemudahan mendapatkan pelayanan di bank, kemudahan menuju ke lokasi bank maupun kesempatan untuk mendapatkan layanan dengan cepat.

#### **4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses bisnis internal diarahkan pada upaya untuk menciptakan proses yang *cost effective* dan berorientasi pada peningkatan kepuasan nasabah. Untuk mengetahui sejauh mana perspektif proses bisnis internal ini telah dijalankan oleh Bank BTN Syariah Yogyakarta, berikut ini disajikan hasil kuesioner yang telah disebarakan kepada 15 pegawai sebagai responden, yang terdiri dari 12 orang responden yang menduduki posisi

sebagai Penyelia unit dan 3 orang responden yang menduduki posisi sebagai Pimpinan cabang (*Branch Manager, Operational Manager, Customer Services Manager*). Penentuan responden untuk perspektif proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengurangi unsur subyektivitas penilaian yang diberikan dalam menjawab pertanyaan kuesioner, karena pegawai-pegawai tersebut langsung berhubungan dengan pelaksanaan operasional cabang.

**Tabel 4.5.**  
Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
tentang Perspektif Proses Bisnis Internal

Pernyataan	Skor Penilaian Responden				
	5	4	3	2	1
	SS	S	RR	TS	STS
Pernyataan no.1	2	10	3	0	0
Pernyataan no.2	0	12	3	0	0
Pernyataan no.3	0	11	4	0	0
Pernyataan no.4	1	11	3	0	0
Pernyataan no.5	0	12	3	0	0
Pernyataan no.6	0	10	4	1	0
Pernyataan no.7	0	13	2	0	0
Pernyataan no.8	0	10	4	1	0
Pernyataan no.9	4	11	0	0	0
Pernyataan no.10	0	9	6	0	0
Pernyataan no.11	4	9	2	0	0
Pernyataan no.12	0	11	2	2	0
<i>Total</i>	11	129	36	4	0

*Sumber : Data Primer*

#### 4.3.1. Tingkat Kesalahan Layanan (*Service Error Rate*)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa terhadap pernyataan pegawai jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah (pernyataan no.5), 12 orang responden (80%) setuju dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu. Selain itu terhadap pernyataan bahwa pegawai jarang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas-tugas lainnya (pernyataan no.6), 10 orang responden (66.67%) setuju, 4 orang responden (26.67%) ragu-ragu dan 1 orang responden (6.66%) tidak setuju. Dengan demikian mayoritas responden setuju memberikan penilaian bahwa pegawai jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

#### 4.3.2. Waktu Proses

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa 13 orang responden (86.67%) setuju, dan 2 orang responden (13,23%) ragu-ragu terhadap pernyataan bahwa pegawai dalam memberikan pelayanan kepada nasabah sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan (pernyataan no.7). Disamping itu 10 orang responden (66.67%) setuju, 4 orang responden (26.67) ragu-ragu dan 1 orang responden (6.66%) tidak setuju terhadap pernyataan bahwa pegawai dapat menyelesaikan tugas-tugas lain sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan (pernyataan no.8). Dengan demikian mayoritas responden memberikan penilaian bahwa pegawai dapat memberikan pelayanan kepada



nasabah dan menyelesaikan tugas-tugas lain sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.

#### **4.3.3. Peningkatan Penggunaan Teknologi Informasi**

Sistem informasi yang digunakan untuk mendukung proses operasional bersifat *user friendly* dan terus ditingkatkan kualitas maupun kemudahan pemakaiannya. Hal ini dapat dilihat dari jawaban 4 orang responden (26.67%) sangat setuju dan 11 orang responden (73.33%) setuju terhadap pernyataan no.9 yang menyatakan bahwa sistem informasi yang digunakan untuk mendukung proses operasional *user friendly*. Selain itu juga penilaian 9 orang responden (60%) setuju dan 6 orang responden (40%) ragu-ragu terhadap pernyataan sistem informasi terus dilakukan peningkatan kualitas dan kemudahan pemakaiannya (pernyataan no.10).

#### **4.3.4. Perjanjian Kerjasama dengan Pihak Ketiga**

Semakin banyak kerjasama dengan pihak ketiga (seperti Telkom, Depag dan Kantor Pelayanan Pajak), akan semakin mengurangi tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah. Hal ini dapat dilihat dari jawaban 4 orang responden (26,67%) sangat setuju, 9 orang responden (60%) setuju dan 2 orang responden (13.33%) ragu-ragu terhadap pernyataan tersebut (pernyataan no.11). Sebagai contoh kerjasama penggunaan ATM bersama dengan bank-bank lain, kerjasama dengan Telkom dalam melayani pembayaran rekening telepon (SOPP/Sistem

Otomasi *Payment Point*), kerjasama dengan ditjen Pajak untuk pembayaran pajak secara *on line*, dan lain-lain.

#### 4.3.5. Service Guarantee

Bank BTN Syariah Yogyakarta memberikan garansi terhadap kemungkinan kekeliruan/ kesalahan pelayanan yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi nasabah, sebagaimana dapat dilihat dari jawaban 11 orang responden (73.33%) setuju, 2 orang responden (13.33%) ragu-ragu, dan 2 orang (13.33%) tidak setuju terhadap pernyataan tersebut (pernyataan no 12).

#### 4.3.6. Faktor Pendukung Lain Tingkat Kesalahan Layanan dan Waktu

##### Proses

Selain itu juga terdapat beberapa faktor yang dapat mengurangi tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, sebagai berikut :

- Kebijakan dan prosedur operasional telah dipahami dan dilaksanakan dengan baik (pernyataan no 1), 2 orang responden (13.33%) sangat setuju, 10 orang responden (66.67%) setuju, dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu.
- Fasilitas, peralatan dan mesin-mesin yang ada sangat mendukung kelancaran operasional (pernyataan no. 2), 12 orang responden (80%) setuju dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu.

- Unit-unit yang ada saling bekerjasama untuk kelancaran proses operasional (pernyataan no.3), 11 orang responden (73.33%) setuju dan 4 orang responden (26.67%) ragu-ragu.
- Tidak terdapat operasional yang tumpah tindih (pernyataan no.4), 1 orang responden (6.67%) sangat setuju, 11 orang responden (73.33%) setuju dan 3 orang responden (20%) ragu-ragu.

#### 4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diarahkan pada upaya untuk menciptakan personel yang produktif dan berkomitmen. Dalam rangka mewujudkan hal tersebut, terdapat beberapa aspek yang akan diukur, sebagai berikut :

##### 4.4.1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan Bank BTN Syariah Yogyakarta telah dilakukan survei dengan instrumen kuesioner kepada seluruh karyawan. Berikut ini hasil kuesioner yang telah disebarkan kepada 22 orang karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini :

**Tabel 4.6.**  
Rekapitulasi Hasil Kuesioner  
tentang Tingkat Kepuasan Karyawan

Aspek	Skor Penilaian Responden				
	5	4	3	2	1
	SP	P	B	TP	STP

Pernyataan no.1	4	11	3	4	0
Pernyataan no.2	3	11	8	0	0
Pernyataan no.3	5	13	4	0	0
Pernyataan no.4	6	10	6	5	0
Pernyataan no.5	3	12	7	0	0
Pernyataan no.6	7	11	4	0	0
<i>Total</i>	28	68	32	9	0

*Sumber : Data Primer*

Dari tabel di atas diketahui bahwa untuk aspek keterlibatan dalam pengambilan keputusan (pernyataan no.1) ada sebanyak 4 orang responden (10.45%) menjawab sangat puas, 11 orang responden (58,21 %) puas, 3 orang responden (20 %) biasa dan 4 orang responden (11.94%) tidak puas, sehingga mayoritas responden (68.66%) memberikan penilaian puas dan sangat puas

Untuk aspek penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik (pernyataan no.2) ada sebanyak 3 orang responden (4.48%) menjawab sangat puas, 11 orang responden (70.15%) puas, dan 8 orang responden (25.37%) yang menjawab biasa, sehingga sebagian besar responden (74.63%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk aspek akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik (pernyataan no.3) ada sebanyak 5 orang responden (7.46%) menyatakan sangat puas, 13 orang responden (56.72%) puas, dan 4 orang responden (35.82%) menjawab biasa, sehingga mayoritas responden (64.08%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk aspek dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif (pernyataan no.4), 6 orang responden (5.97%) menjawab sangat puas, 10 orang responden (64.18%) puas, 6 orang responden (22.39%) biasa, dan 5 orang responden (7.46%) menjawab tidak puas, sehingga sebagian besar responden (70.15%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk aspek tingkat dukungan dalam melaksanakan tugas sebaik-baiknya (pernyataan no.5), ada sebanyak 3 orang responden (4.48%) menjawab sangat puas, 12 orang responden (67.16%) puas dan 7 orang responden (14.92%) menjawab biasa, sehingga mayoritas responden (71.64%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

Untuk tingkat kepuasan secara keseluruhan terhadap perusahaan, 7 orang responden (4.48%) menjawab sangat puas, 11 orang responden (74.63%) puas, dan 4 orang responden (20.89%) menjawab biasa, sehingga sebagian besar responden (79.11%) memberikan penilaian puas dan sangat puas.

#### **4.4.2. Kemampuan Karyawan dalam Melaksanakan Pekerjaan**

Kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dapat dilihat dari rata-rata tingkat pencapaian sasaran kerja individu yang telah dirancang untuk diselaraskan dengan sasaran strategis perusahaan. Di Bank BTN Syariah Yogyakarta hal ini dapat dilihat dari yudisium hasil Penilaian Prestasi dan Kemampuan Pegawai (PPKP) yang dilaksanakan setiap tahun,

dengan ketentuan sebagai berikut (Sumber wawancara : Taufik Kurohman bagian *Accounting and Control*) :

- Yudisium Baik Sekali, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai >125% dari sasaran individual yang telah ditetapkan.
- Yudisium Baik, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai 110% s/d 125% dari sasaran individual yang telah ditetapkan.
- Yudisium Cukup, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai 90% s/d < 110% dari sasaran individual yang telah ditetapkan
- Yudisium kurang dari cukup, diberikan kepada karyawan yang secara keseluruhan berhasil mencapai 70% s/d. < 90% dari sasaran individual yang telah ditetapkan.
- Yudisium jelek, diberikan kepada pegawai yang secara keseluruhan mencapai kurang dari 70% dari sasaran yang telah ditetapkan.

Dari Penilaian Prestasi dan Kemampuan Pegawai (PPKP) Bank BTN Syariah Yogyakarta untuk penilaian tahun 2002, diperoleh data sebagai berikut :

- 8 orang karyawan (11.94%) berhasil memperoleh penilaian dengan yudisium Baik Sekali,
- 12 orang karyawan (62.69%) berhasil memperoleh penilaian dengan yudisium Baik, dan

- 2 orang karyawan (25.37%) mendapatkan penilaian dengan yudisium cukup.

Dari data-data tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa 74.63% karyawan Bank BTN Syariah Yogyakarta memiliki kemampuan yang baik dan baik sekali dan 25.37% karyawan yang memiliki kemampuan cukup dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.

#### **4.4.3. Fleksibilitas Karyawan dalam Melaksanakan Pekerjaan**

Untuk menjadi pemain dominan dalam pasar perbankan, Bank BTN Syariah Yogyakarta perlu didukung oleh karyawan yang memiliki kualitas untuk mampu melaksanakan tugas secara lintas fungsional. Rotasi tugas secara periodik sangat bermanfaat bagi karyawan untuk dapat memahami strategi dan operasi bisnis secara komprehensif.

Salah satu sistem pengembangan karir di Bank BTN Syariah Yogyakarta adalah menggunakan pola *Basic Career*, yang mensyaratkan rotasi/ mutasi sebagai salah satu persyaratan untuk kenaikan level pegawai. Pegawai dapat diberikan kenaikan level secara manual apabila pegawai tersebut tidak sedang dalam hukuman jabatan, telah mengumpulkan penilaian tertentu serta telah rotasi/mutasi di 3 posisi dalam 2 unit yang berbeda. Suatu jabatan dihitung sebagai satu posisi apabila telah diduduki minimal selama 1 tahun dan maksimal 3 tahun. Mengingat implementasi pola pengembangan pegawai melalui *Basic Career* ini telah dimulai sejak tanggal 15 Juli 1997, di Bank BTN Syariah Yogyakarta telah dilakukan beberapa kali mutasi/ rotasi

yang melibatkan seluruh pegawai, sehingga mereka dinilai telah memiliki kemampuan melaksanakan secara lintas fungsional. Dengan demikian Bank BTN Syariah Yogyakarta dapat dikatakan memiliki daya adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan, yang merupakan salah satu ciri organisasi modern.

#### 4.4.4. Tingkat Kepatuhan Karyawan

Tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan Bank BTN Syariah Yogyakarta terhadap prosedur operasi, peraturan, dan kebijakan perusahaan, dinilai cukup tinggi. Hal ini terbukti dengan data yang diperoleh menyatakan bahwa selama 2 (dua) tahun terakhir tidak ada hukuman jabatan yang dikenakan kepada karyawan yang berarti tidak terjadi pelanggaran ataupun penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan.

#### 4.5. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian di atas, disimpulkan bahwa dalam perspektif keuangan Bank BTN Syariah Yogyakarta dinilai menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan, utamanya dilihat dari aspek permodalan dan likuiditas. Dilihat dari aspek permodalan, parameter *primary ratio* dan *capital ratio* menunjukkan adanya penurunan. Implikasi dari kondisi tersebut adalah perlunya pihak manajemen Bank BTN Syariah Yogyakarta untuk mengevaluasi kebijakan strategisnya yang berkenaan dengan strategi pendanaan (*funding*) dan strategi penyaluran kredit (*financing*).



Dalam konteks kebijakan pendanaan (*funding*), pihak manajemen perlu menjaga struktur modalnya agar tetap memadai untuk menopang nilai aset bank. Pertumbuhan nilai modal sendiri (*equity*) hendaknya diupayakan senantiasa sejalan dengan akselerasi pertumbuhan simpanan anggota maupun hutang yang dimiliki bank. Hal tersebut dimaksudkan agar bank senantiasa dapat memenuhi standar minimal modal sendiri (*equity*) yang dipersyaratkan dari Bank Indonesia agar dapat dikategorikan sebagai bank yang sehat.

Dilihat dari aspek likuiditas, parameter *quick ratio* dan *banking ratio* menunjukkan adanya penurunan. Implikasi dari kondisi tersebut adalah perlunya pihak manajemen Bank BTN Syariah Yogyakarta untuk mengevaluasi kebijakan strategisnya yang berkenaan dengan strategi pendanaan (*funding*) dan strategi penyaluran kredit (*financing*). Dalam konteks ini, manajemen dituntut untuk menjaga saldo kas yang mesti dijaga untuk mengantisipasi aktivitas penarikan dana simpanan nasabah. Keberhasilan manajemen dalam menjaga kecukupan kas ini akan memiliki dampak yang strategis dalam menjaga reputasi bank. Aktivitas penarikan nasabah yang umumnya terjadi secara reguler setiap hari dengan nilai yang berfluktuatif mesti mampu selalu dipenuhi oleh bank, baik penarikan yang dilakukan nasabah melalui jalur ATM maupun penarikan di teller.

Sementara itu, aspek likuiditas yang diukur dari perbandingan *total loan* dengan *total deposit* memiliki konsekuensi bagi manajemen untuk senantiasa menjaga porsi nilai pembiayaan yang disalurkan dengan nilai simpanan nasabah. Rasio ini akan menjadi ukuran kemampuan bank dalam membayar

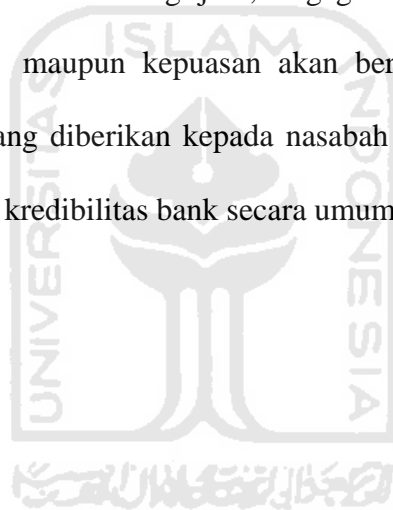
kepada para nasabah tabungan dengan menggunakan jaminan pembiayaan/kredit yang disalurkan.

Kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dilihat dari perspektif pelanggan juga dinilai cukup baik. Peningkatan pangsa pasar ini juga mengindikasikan bahwa kemampuan Bank BTN Syariah Yogyakarta untuk mempertahankan nasabah lama dan memperoleh nasabah baru juga dinilai mengalami peningkatan. Hal ini menjadi salah satu indikator yang paling riil dari keberhasilan manajemen dalam menciptakan citra positif bank. Namun melihat peta persaingan yang semakin ketat, kiranya manajemen perlu untuk terus menjaga kredibilitas bank ini melalui upaya-upaya proaktif yang mampu memperkuat *positioning* Bank BTN Syariah Yogyakarta sebagai salah satu bank di Indonesia yang beroperasi dengan sistem syariah. Aliansi dengan beberapa institusi keuangan yang berbasis syariah, seperti asuransi syariah, pegadaian syariah hingga koperasi syariah menjadi salah satu langkah strategis untuk memperkuat kredibilitas bank.

Kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam perspektif proses bisnis internal yang selama ini dijalankan dinilai sudah baik. Beberapa indikator rendahnya karyawan dalam melakukan kesalahan operasional serta peningkatan penggunaan teknologi informasi menjadi indikatornya. Namun dalam konteks manajemen SDM, kiranya pihak manajemen perlu lebih meningkatkan etos kerja dan keterampilan melalui upaya aktif yang berkesinambungan. Hal ini didasari pemahaman bahwa karakter SDM adalah dinamis sehingga pendekatan yang dilakukan pun harus dinamis. Pelatihan

yang terjadwal dan variatif menjadi salah satu alternatif yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan etos kerja dan keterampilan.

Selain itu, masalah SDM juga terkait dengan kepuasan karyawan. Dalam konteks ini, meskipun dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dinilai baik, pihak manajemen juga perlu senantiasa menjaga dan meningkatkan kepuasan karyawan. Hal ini penting mengingat kepuasan kerja ini akan sangat menentukan kualitas kinerja secara keseluruhan. Sebagai industri yang bergerak di bidang jasa, kegagalan dalam menjaga ritme motivasi, etos kerja maupun kepuasan akan berdampak serius terhadap kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah dan pada akhirnya akan berdampak pula pada kredibilitas bank secara umum.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian tentang evaluasi kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam perspektif *balanced scorecard*, dapat disimpulkan, sebagai berikut :

##### 5.1.1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan Bank BTN Syariah Yogyakarta dinilai berhasil menunjukkan kinerja yang kurang memuaskan, utamanya dilihat dari aspek permodalan dan likuiditas. Dilihat dari aspek permodalan, *primary ratio* yang diukur dari perbandingan *equity* dengan *total assets* menghasilkan nilai sebesar 8,64% di tahun 2005 namun mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 7,86%. Dalam perspektif *capital ratio*, kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta juga menunjukkan adanya penurunan. *Capital ratio* yang diukur dari perbandingan *equity* dengan *total loan*, menghasilkan nilai sebesar 9,53% di tahun 2005 namun mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 9,15%.

Dilihat dari aspek likuiditas, *quick ratio* yang diukur dari perbandingan *cash assets* dengan *total deposit* menghasilkan nilai sebesar 383,65% di tahun 2005 dan mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 16,41%. Sementara itu, dalam perspektif *banking ratio*, kinerja Bank BTN

Syariah Yogyakarta juga menunjukkan adanya penurunan. *Banking ratio* yang diukur dari perbandingan *total loan* dengan *total deposit*, menghasilkan nilai sebesar 3,019% di tahun 2005 namun mengalami penurunan di tahun 2006 menjadi sebesar 1,383%.

Namun kinerja yang positif ditunjukkan dari sisi rentabilitas yang diukur dari perspektif *Return on Equity* dan *income to total assets*. *Return on Equity* yang diukur dari perbandingan *net income* dengan *equity*, menghasilkan nilai sebesar -32,68% di tahun 2005 dan mengalami peningkatan di tahun 2006 menjadi sebesar 6,79%. Dalam perspektif *income to total assets*, kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta juga menunjukkan adanya peningkatan. *Income to total assets ratio* yang diukur dari perbandingan *gross income* dengan *total assets*, menghasilkan nilai sebesar 1,10% di tahun 2005 dan mengalami peningkatan di tahun 2006 menjadi sebesar 2,89%.

### 5.1.2. Perspektif Pelanggan

Kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dilihat dari perspektif pelanggan juga dinilai cukup baik. Peningkatan pangsa pasar ini juga mengindikasikan bahwa kemampuan Bank BTN Syariah Yogyakarta untuk mempertahankan nasabah lama dan memperoleh nasabah baru juga dinilai mengalami peningkatan.

Hal ini dapat dilihat dari perspektif kepuasan pelanggan yang diukur dari persepsi nasabah terhadap kualitas pelayanan Bank BTN Syariah Yogyakarta dinilai baik. Dimensi-dimensi kualitas pelayanan yang dinilai

terdiri dari *reliability, competence, credibility, responsiveness, courtesy, accessibility, understanding dan communication*. Rata-rata skor jawaban responden untuk seluruh dimensi tersebut adalah 4 yang berarti termasuk dalam kategori baik.

### 5.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam perspektif proses bisnis internal yang selama ini dijalankan dinilai sudah baik sebagaimana hasil penelitian yang menunjukkan data sebagai berikut :

1. Karyawan jarang melakukan kesalahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam melaksanakan tugas-tugas lain.
2. Karyawan dapat memberikan pelayanan kepada nasabah dan menyelesaikan tugas-tugas lain, sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan.
3. Adanya peningkatan penggunaan teknologi informasi.
4. Banyaknya perjanjian kerjasama dengan pihak ketiga, sehingga dapat meminimalkan tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah.
5. Memberikan *service guarantee* terhadap kemungkinan kesalahan/ kekeliruan yang berpotensi menimbulkan kerugian bagi nasabah.
6. Adanya faktor-faktor lain yang dapat mengurangi tingkat kesalahan layanan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah maupun dalam pelaksanaan tugas-tugas lain, seperti kebijakan dan

prosedur operasional telah dipahami dan dijalankan dengan baik; Fasilitas, peralatan, dan mesin-mesin yang ada sangat mendukung kelancaran proses operasional, unit-unit yang ada saling bekerjasama guna mendukung kelancaran proses operasional, serta tidak terdapat operasional yang tumpang tindih.

#### **5.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Kinerja Bank BTN Syariah Yogyakarta dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian sebagai berikut :

1. Sebagian responden (79.11%) memberikan penilaian puas dan sangat puas secara keseluruhan terhadap perusahaan.
2. Ada sekitar 74.63% karyawan yang memiliki kemampuan baik dan baik sekali dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya.
3. Fleksibilitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dinilai baik sehingga dapat dikatakan perusahaan memiliki daya adaptasi tinggi dalam menghadapi perubahan.
4. Tingkat kepedulian dan kepatuhan karyawan terhadap prosedur operasional, peraturan dan kebijakan dinilai baik.

## 5.2. Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan penelitian di atas, ada beberapa saran yang dapat disajikan, sebagai berikut :

1. Perlu dilakukan upaya secara terus menerus dan berkesinambungan mengenai peningkatan kualitas pelayanan yang diberikan kepada nasabah, mengingat masih ada beberapa nasabah yang memberikan penilaian biasa dan jelek terhadap seluruh dimensi kualitas pelayanan.
2. Proses pelayanan kepada nasabah dan pelaksanaan tugas-tugas lain perlu dilakukan upaya monitoring lebih ketat lagi agar tingkat kesalahan dan waktu proses dalam memberikan pelayanan kepada nasabah dapat lebih diminimalkan, mengingat masih ada responden yang tidak setuju dengan pernyataan no.6 dan no.8 yang memang dimungkinkan sekali untuk unit-unit tertentu kedua hal tersebut masih belum sesuai dengan standar yang telah ditentukan.
3. Komitmen manajemen untuk melaksanakan *service guarantee* masih perlu dilaksanakan secara konsekuen.
4. Kualitas keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan masih perlu mendapatkan perhatian, mengingat masih ada 11.94% responden yang tidak puas terhadap aspek ini. Demikian juga halnya dengan dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif yang masih ada 7.46% responden yang tidak puas serta tingkat dukungan untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, masih memunculkan 13.43% responden yang tidak puas.



5. Hasil positif dalam penilaian dengan empat perspektif BSC di atas perlu ditindaklanjuti dengan model penilaian kinerja yang lebih detail dan melibatkan lebih banyak indikator. Sebab dalam proses organisasi yang dinamis ada kecenderungan permasalahan berkembang semakin kompleks, sehingga parameter penilaian kinerja seringkali juga harus dinamis menyesuaikan dengan kompleksitas lingkungan.



## REFERENSI

- Abdullah, Faisal, *Manajemen Perbankan, Teknik Analisis Kinerja Keuangan Bank*, UMM Press, Malang, 2003.
- Anthony, Robert N., Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003.
- Frigo, Mark.L., *Strategy And The Balanced Scorecard, Strategic Management*, November, 2002.
- Gumbus dan Lyons, *The Balanced Scorecard at Philip Electronics, Strategic Finance*, November, 2002.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, *Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review*, September–Oktober, 1993.
- Kaplan, Robert S., David P. Norton, *Balance Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- Lawrence, *Performance Measurement : The Balanced Scorecard Approach, Emerging Practices in Cost Management*, Boston Massachusetts : Warren Groham Lamont, 1993.
- Malina, Mary A. dan Frank H.Selto, *Communicating And Controlling Strategy: An Empirical Study of The Effectiveness of The Balanced Scorecard*, 2001.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- Mulyadi dan Johnny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Edisi Kedua, Salemba Empat, Jakarta. 2001.
- Niven, Paul R., *Balanced Scorecard Step By Step: Maximizing Performance And Maintaining Results*, John Wiley & Sons Inc, 2002.
- Rangkuti, Freddy, *Measuring Customer Satisfaction*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002.
- Sepherd, Nick A., *Integrating Cost of Quality Into Performance Improvement Plans-How to Align And Integrate With A Balanced Scorecard*, [www.eduvision.on.ca](http://www.eduvision.on.ca), 2000.

Sim, Khim Ling dan Hian Shye Koh, *Balanced Scorecard: A Rising Trend In Strategic Performance Measurement*, MCB University Press, 2001.

