

# **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS BALANCED SCORECARD**

**(Studi Pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 2016)**

Alfalisyado

Anton Priyo Nugroho

## **ABSTRACT**

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) which was established as an active measure in restructuring Indonesia's economy has adequate standards of performance measurement, monitoring, and internal evaluation. Balanced scorecard (BSC) is a comprehensive approach for performance measurement that is appropriate to be implemented on BPRS. A number of perspectives contained in BSC are financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, as well as learning and growth perspective.

This study aimed to find out about the performance of PT. BPRS Amanah Ummah Bogor in 2016. This study used approach with a number of methods, namely questionnaires, observation, documentation, and in-depth interviews. The measurement scale that was used was continuous rating scale. The analysis was done through descriptive analysis, ratio analysis, tabulation analysis, and categorization. The performance assessment started with the formulation of corporate strategies and targets. The next step was to weigh each indicator, followed by calculating the achievement of business unit. Once it was done, the BSC score of each business unit can be counted. The performance score was then assessed using corporate performance scale.

The results of this study showed that: 1) The financial performance of PT BPRS Amanah Ummah Bogor in 2016 reached the target of 97.58% from 100%. The customer performance reached the target of 90.08% from 100%. Internal business process performance reached the target of 83.34% from 100%. The learning and growth performance reached the target of 94.99% from 100%. The BSC-based performance score was 96.83, and with corporate performance scale, PT BPRS Amanah Ummah Bogor in 2016 had excellent score.

**Keywords:** performance measurement, strategic targets, business unit, achievement target

## A. Pendahuluan

Industri perbankan syariah Indonesia secara umum telah mengalami kemajuan yang berarti sejak pertama kali didirikan pada tahun 1992.<sup>1</sup> Hal ini tercermin dari peningkatan jumlah aset, pembiayaan dan Dana Pihak Ketiga (DPK) perbankan syariah masing-masing sebesar 0,05%, 2,05% dan 2,45% menjadi Rp297,9 triliun, Rp217,9 triliun dan Rp238,4 triliun.<sup>2</sup>

Meskipun aset, pembiayaan dan DPK perbankan syariah mengalami peningkatan, namun kinerja perbankan syariah pada periode laporan mengalami penurunan dibandingkan periode sebelumnya sebagai dampak dari belum pulihnya kondisi perekonomian nasional serta adanya tantangan perbaikan internal yang masih dilakukan. Hal ini tercermin dari rasio-rasio indikator kinerja perbankan syariah seperti NPF Gross dan BOPO yang mengalami peningkatan serta rasio CAR dan ROA yang mengalami penurunan.<sup>3</sup>

Kinerja perbankan syariah secara agregat merupakan nilai akumulasi kinerja semua bank syariah di Indonesia. Artinya jika masing-masing bank syariah memiliki kinerja yang baik, maka kinerja perbankan syariah nasional pun akan baik. Penurunan kinerja yang terjadi pada tahun 2016 tersebut bisa jadi atas tidak tepatnya penggunaan standar pengelolaan, pengawasan, dan evaluasi perbankan yang dilakukan oleh pihak internal.

Penilaian kinerja, pengawasan, dan evaluasi merupakan hal penting dan harus dilakukan oleh suatu perusahaan termasuk perbankan. Kinerja perbankan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau belum. Dewasa ini, pengukuran kinerja yang masih difahami oleh beberapa perusahaan menggunakan pendekatan tradisional, yaitu pemusatan perhatian pada aspek keuangan (*financial aspect*). Seiring berjalannya waktu, pendekatan modern yang

---

<sup>1</sup>Tim Outlook MES, *Sharia Economic Outlook 2016*, (Jakarta: Masyarakat Ekonomi Syariah, 2015), hlm. 3.

<sup>2</sup>*Laporan Triwulan II-2016 Otoritas Jasa Keuangan*, dikutip dari [www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/ojk/Documents/Pages/Laporan-Triwulanan-II-2016/Laporan%20Triwulanan%20II%202016.pdf](http://www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/ojk/Documents/Pages/Laporan-Triwulanan-II-2016/Laporan%20Triwulanan%20II%202016.pdf), diakses 28 Januari 2017 jam 01.17 WIB.

<sup>3</sup>*Ibid.*

menitikberatkan pada dua bidang yang berimbang, yaitu *financial* dan *non-financial aspect* lebih diminati dan dibutuhkan oleh pemegang kebijakan untuk mengukur, mengontrol dan mengevaluasi kinerja perusahaan.

Kaplan dan Norton memelopori suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengukurannya melingkupi berbagai aspek penilaian yang komprehensif, terstruktur, dan berkesinambungan. Pendekatan pengukuran kinerja ini disebut dengan *balanced scorecard*, yaitu suatu pengukuran kinerja yang melingkupi empat perspektif, diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>4</sup>

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang didirikan sebagai langkah aktif dalam restrukturisasi perekonomian Indonesia semestinya memiliki standar pengukuran kinerja, pengawasan, dan evaluasi internal yang memadai. salah satu keunggulan BPRS dibandingkan BUS adalah penyaluran pembiayaan yang lebih mudah, dengan prosedur yang sederhana dan tidak berbelit-belit. Ada dua hal yang penting, yaitu ketepatan waktu dan ketepatan jumlah pinjaman.<sup>5</sup>

Salah satu model BPRS yang memiliki kinerja sangat baik adalah BPRS Amanah Ummah Bogor. Di tengah terjadinya perlambatan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2015 karena imbas belum pulihnya perekonomian global, yang ditandai dengan menurunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat yang mencapai titik terendah sepanjang sejarah setelah era reformasi, pencapaian kinerja BPRS Amanah Ummah mampu mencapai pertumbuhan yang baik sesuai dengan rencana. Sehingga dua tahun berturut-turut (2014-2015) BPRS Amanah Ummah ditetapkan sebagai BPR Syariah terbaik peringkat I Tingkat Nasional untuk BPR Syariah beraset di atas 100 Miliar oleh majalah infobank. Selain itu, BPRS Amanah

---

<sup>4</sup>Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced scorecard; translating strategy into action*, alih bahasa Peter R. Yosi Pasla, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 7.

<sup>5</sup>Muhammad, *Bank Syariah: Analisis Kekuatan, Peluang, Kelemahan, dan Ancaman*, (Yogyakarta: Ekonosia, 2006), hlm. 121.

Ummah juga memperoleh peringkat pertama dalam the 10<sup>th</sup> *Islamic Finance Award* sebagai *The Most Prudent Islamic Rural Bank Assets ≥ 100 BN* di Jakarta pada tanggal 24 Februari 2014.<sup>6</sup>

Namun demikian, ditengah prestasi yang diperoleh oleh BPRS Amanah Ummah Bogor, prestasi ini semata-mata atas dasar pencapaian kinerja keuangan bank. Sedangkan kinerja keuangan perusahaan bukanlah satu-satunya parameter kesehatan perusahaan, masih terdapat faktor non keuangan yang penting dan membangun kinerja perusahaan.

Untuk itu, *ghirah* penulis muncul untuk mengukur kinerja BPRS Amanah Ummah Bogor sebagai representai BPRS di Indonesia dengan berbagai perspektif yang terkandung dalam konsep *balanced scorecard* (keuangan dan non-keuangan). Sehingga akan diketahui konsistensi konsep *balanced scorecard* antara perspektif finansial dengan non-finansial yang berimbang, dan koheren. Atas dasar itulah penulis mengangkat judul Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard: Studi pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016.

## **B. Metode Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan format deskriptif. Format deskriptif bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.<sup>7</sup> Adapun pendekatan penelitian yang digunakan adalah kuantitatif. Variabel dalam penelitian ini adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.<sup>8</sup>

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah (yang diambil dengan teknik sampling), seluruh karyawan dan direksi PT. BPRS Amanah

---

<sup>6</sup>Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT BPRS Amanah Ummah Bogor 2015.

<sup>7</sup>Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2011), hlm. 22.

<sup>8</sup>Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Menerapkan...*, hlm. 7.

Ummah. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 20.030 orang nasabah, dan 47 orang karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor (Kantor Pusat). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel nasabah BPRS Amanah Ummah menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk mengambil maksud atau tujuan tertentu.<sup>9</sup> Adapun instrument penelitian yang penulis gunakan dalam penelitian ini dijelaskan pada tabel berikut:

Perspektif	Indikator	Rujukan	Pengukuran	Item
<b>Perspektif Keuangan</b>	a) <i>Capital Adequacy Ratio (CAR)</i> b) <i>Effect of Asset Quality (EAQ)</i> c) <i>Non Performing Financing (NPF)</i> d) <i>Rasio Efisiensi Operasional (REO)</i> e) <i>Return On Assets (ROA)</i> f) <i>Return On Equity (ROE)</i> g) <i>Cash Ratio (CR)</i>	Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS tahun 2007;  Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.	Rasio Keuangan	-
<b>Perspektif Pelanggan atau Nasabah</b>	a) Kualitas Pelayanan kepada Nasabah meliputi 1) <i>Tangible</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fasilitas modern dan memadai</li> <li>• Kebersihan gedung</li> <li>• Kenyamanan gedung</li> <li>• Fasilitas fisik yang menunjang kegiatan bisnis</li> </ul>	Lupiyoadi, 2001;  Yarimoglu, 2014;  Kaplan dan Norton, 2000.	<i>Continous Rating Scale</i>	1  2-3  4  5-6

<sup>9</sup>Suryani dan Hendryadi, *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, (Jakarta: Prenadamedia, 2015), hlm. 202.

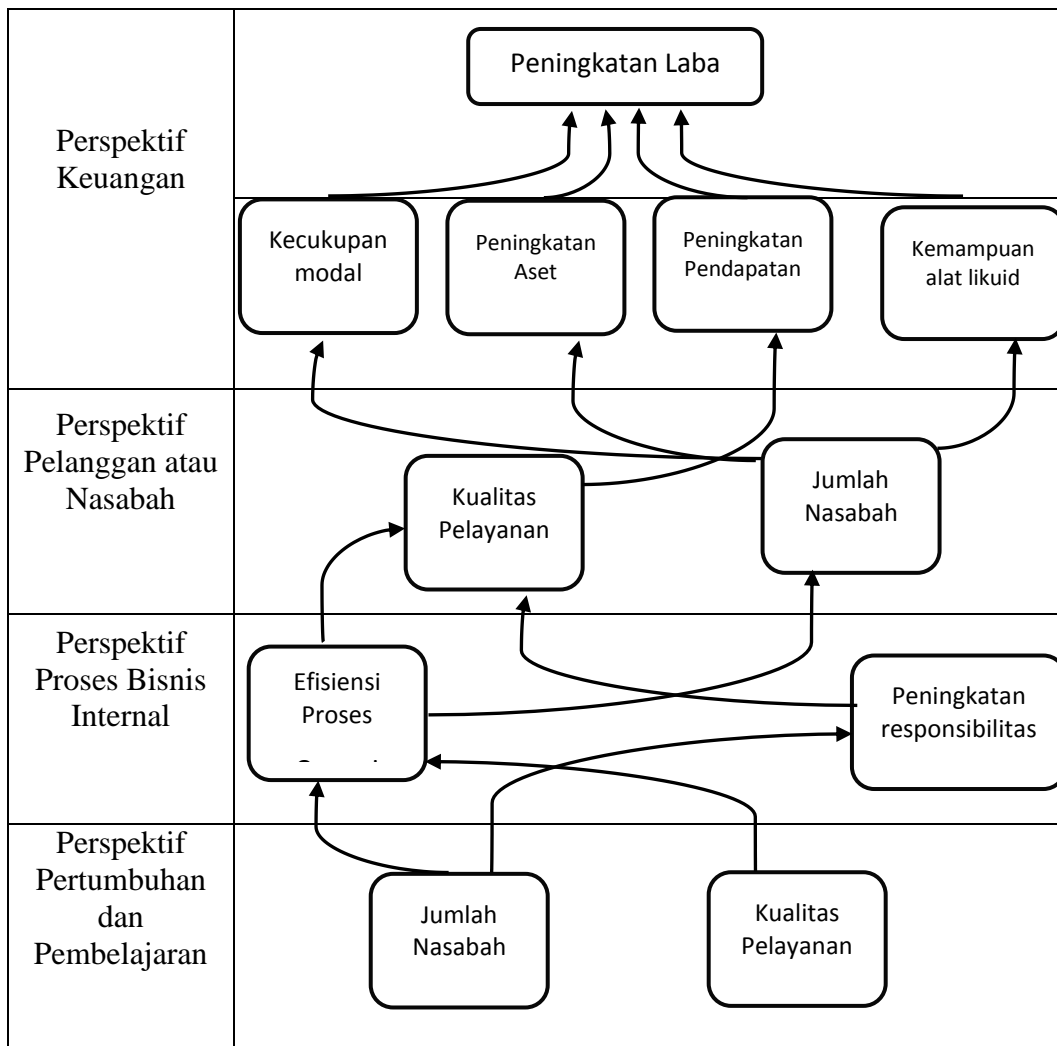
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kerapihan dan kesopanan karyawan</li> </ul>			7
	<p>2) <i>Emphaty</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kesungguhan karyawan melayani nasabah</li> <li>• Perhatian karyawan terhadap nasabah</li> <li>• Prioritas kepentingan nasabah</li> <li>• Memahami kebutuhan nasabah</li> </ul>			1 2 3 4-6
	<p>3) <i>Reliability</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketepatan jasa</li> <li>• Ketepatan waktu</li> <li>• Tingkat kepercayaan dalam pelayanan</li> </ul>			1 2-3 4-5
	<p>4) <i>Responsiveness</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kecepatan dan ketepatan dalam transaksi</li> <li>• Kecepatan dan ketepatan dalam menangani keluhan</li> </ul>			1-2 3-4
	<p>5) <i>Assurance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengetahuan <i>frontliner</i></li> <li>• Keterampilan <i>frontliner</i></li> <li>• Kemampuan komunikasi <i>frontliner</i></li> </ul>			1-2 3-4 5
	<b>Peningkatan jumlah</b>			



## **C. Hasil Penelitian**

### **1. Rancangan Balanced Scorecard**

Rancangan *balanced scorecard* mencakup sasaran strategis, ukuran strategis, dan target PT BPRS Amanah Ummah Bogor. sasaran strategi dituangkan dalam peta strategi. Guna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada karyawan, dan untuk mengetahui efektivitas sebab akibat aktivitas dan operasional perusahaan. Selain itu peta strategi dapat menggambarkan sebab akibat visi, misi, dan strategi PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Peta strategi tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Sasaran strategis yang telah ditetapkan perlu diukur pencapaiannya. Ukuran pencapaian terbagi ke dalam dua bagian yaitu ukuran hasil (*outcome measurement*) sebagai *lag indicator* dan ukuran pendorong atau pemacu kinerja (*performance driver measurement*) sebagai *lead indicator*. Ukuran kinerja pencapaian strategis PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut:

Sasaran Strategis	Ukuran Strategis	
	Ukuran Hasil ( <i>Lag Indicator</i> )	Ukuran Pendorong ( <i>Lead Indicator</i> )
<b>Perspektif Keuangan:</b> 1. Kecukupan modal bank  2. Peningkatan kualitas aset	Peningkatan modal	a. Penambahan modal disetor b. Menambah proporsi jumlah cadangan sekurang-kurangnya 20% c. Menjaga kualitas aktiva produktif dalam keadaan lancar dan melakukan penanganan secara cepat dan terus menerus yang bermasalah
	a. Kualitas aktiva produktif	a. Mencari dan menemukan <i>prime customer</i> pengguna dana berjangka waktu pendek, profitable dan beresiko rendah b. Konsisten menerapkan prinsip kehati-hatiandalam penyaluran dana yang sehat c. Meningkatkan kompetensi dan integritas Account Officer d. Meningkatkan sistem monitoring dan pengawasan pembiayaan dan penanganan cepat terhadap yang tidak lancar
3. Penurunan NPF	a. Penurunan NPF dengan nilai NPF maksimal 1%	a. Menempatkan petugas khusus (remedial) untuk melakukan penanganan dan <i>collecting</i> angsuran b. Mengutamakan pembiayaan dengan angsur harian
4. Efisiensi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	Mengefektifkan pengendalian biaya-biaya
5. Peningkatan laba	Kemampulabaan perusahaan atas modal yang dimiliki	a. Meningkatkan portofolio FDR b. Mencari sektor usaha sebagai target pasar pembiayaan dengan <i>turn over</i> cepat, aman, dan menguntungkan. c. Ekspansi penyaluran dana pada nasabah ritel mikro ( <i>fresh customer</i> ) secara aman

		<ul style="list-style-type: none"> <li>d. Kerjasama pembiayaan pada PNS dengan sistem potong gaji</li> <li>e. Meningkatkan portofolio pembiayaan berbagi hasil pada kontraktor dari proyek-proyek pemerintah daerah dengan pengembalian pokok secara jatuh tempo, jangka waktu maksimal satu tahun</li> <li>f. Meningkatkan portofolio pembiayaan ijarah multijasa dengan pengembangan ragam peruntukan seperti umrah, pendidikan, dan pernikahan</li> <li>g. Mengefektifkan pengendalian biaya-biaya</li> <li>h. Memberikan sistem bonus personal bagi AO yang berprestasi</li> </ul>
6. Peningkatan kemampuan alat likuid	a. Cash rasio	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mengkondisikan cash flow secara terukur melalui ALMA</li> <li>b. Ekspansi penyaluran dana secara terkendali agar tidak terjadi <i>over likuiditas</i> dan atau kekurangan likuiditas</li> </ul>
<b>Perspektif Pelanggan:</b>		
1. Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah	nilai kualitas pelayanan kepada nasabah	Survei kualitas pelayanan kepada nasabah
2. Pertumbuhan jumlah nasabah	Portofolio <i>Number Of Account</i> (NOA)	Pertambahan jumlah nasabah
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal:</b>		
1. Efisiensi proses operasi	Efisiensi proses transaksi	Ketepatan kerja teller
2. Peningkatan responsibilitas	Layanan purna jual	Penurunan jumlah complain
Perspektif		

Pembelajaran dan Pertumbuhan:  1. Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan	1. Kuantitas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan	1. Ketercapaian target pendidikan dan pelatihan dengan pencapaian
	2. Pencapaian anggaran pendidikan dan pelatihan	2. Efisiensi anggaran pendidikan dan pelatihan
2. Peningkatan kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Survei kepuasan karyawan

Sasaran strategis dan ukuran strategis yang telah didapat bisa diketahui pencapaian kinerjanya dengan mengetahui target pencapaian perusahaan. Target ditetapkan oleh direksi PT. BPRS Amanah Ummah Bogor. Target ditetapkan dengan mempertimbangkan pencapaian tahun sebelumnya, yaitu pencapaian tahun 2015. Penetapan target pencapaian PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut:

No.	Ukuran	Pencapaian 2015	Target 2016
<b>Perspektif Keuangan</b>			
1.	Capital Adequacy Ratio (CAR)	15,28%	15,0%
2.	Earning Assets Quality (EAQ)	98,90%	99,64%
3.	Non Performing Financing (NPF)		
	a. Gross	1,70%	1,0%
	b. Netto	1,11%	1,0%
4.	Rasio Efisiensi Operasi (REO)	71,85%	75,80%
5.	Rasio Return On Equity (ROE)	32,50%	27-32%
6.	Cash Ratio (CR)	21,58%	16,80%
7.	Rasio Anggaran Pendidikan dan Pelatihan		
	a. Rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhadap total beban tenaga kerja tahun sebelumnya	5,35%	5,01%
	b. Rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhadap total dana pendidikan dan pelatihan yang	107,02%	100%

	dianggarkan		
<b>Perspektif Nasabah</b>			
1.	Kualitas pelayanan kepada nasabah	-	8
2.	Penambahan jumlah nasabah	-	896 rekening
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
1.	Proses operasi	-	1,5 menit
2.	Layanan purna jual	-	0
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>			
1.	Mutu dan kompetensi karyawan	-	7
2.	Kepuasan karyawan	-	8

## 2. Pengukuran Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

Pengukuran kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 berbasis balanced scorecard diawali dengan melakukan pembobotan pada empat perspektif, kemudian dilakukan pembobotan yang lebih spesifik pada masing-masing perspektif. Pembobotan sasaran strategis balanced scorecard pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut:

No.	Sasaran Strategis	Ukuran	Bobot (%)
<b>Perspektif Keuangan</b>			
1.	Kecukupan modal	CAR	5,56
2.	Peningkatan kualitas aset	EAQ	5,56
3.	Penurunan NPF	NPF	5,56
4.	Efisiensi Biaya Operasi	REO	5,56
5.	Peningkatan Laba	ROE	5,56
6.	Kecukupan Kas	CR	5,56
<b>Perspektif Pelanggan / Nasabah</b>			
1.	Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah	Indeks kualitas pelayanan	12,97
2.	Peningkatan jumlah nasabah	Portofolio DPK	6,48
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>			
1.	Efisiensi proses operasi	Proses operasi	12,50
2.	Peningkatan responsibilitas	Indeks klaim dan keluhan nasabah	12,50
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>			
1.	Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan	Dokumentasi pencapaian program	14,81
2.	Peningkatan kepuasan kerja	Indeks kepuasan	7,41

	karyawan	karyawan	
<b>Total</b>			<b>100</b>

Setelah pembobotan masing-masing indikator, kemudian dilakukan pengukuran kinerja dengan BSC. Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen perusahaan terhadap target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan sebelumnya. Setelah menghitung tingkat pencapaian, langkah selanjutnya adalah menghitung skor BSC yang dihasilkan dari masing-masing ukuran hasil. Skor kinerja diperoleh dengan mengalikan tingkat pencapaian dengan bobot yang telah ditetapkan. Setelah didapat skor kinerja dengan pengukuran balanced scorecard, kemudian skor tersebut dinilai dengan skala kinerja perusahaan menurut Lipe dan Salterio dalam Hariman Bone sebagai berikut.<sup>10</sup>

0-10	= <i>Reassign</i>
10-30	= <i>Very Poor</i>
30-40	= <i>Poor</i>
40-60	= <i>Average</i>
60-70	= <i>Good</i>
70-90	= <i>Very Good</i>
90-100	= <i>Excellent</i>

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016 menggunakan penekatan *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

---

<sup>10</sup>Hariman Bone dan Mahfud Solikhin, "Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam Balanced Scorecard terhadap Evaluasi Kinerja," dikutip dari [sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/104-AKMK-24.pdf](http://sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/104-AKMK-24.pdf), diakses 21 Januari 2017 jam 23.50 WIB.

No.	Sasaran Strategis	Target	Realisasi	Pencapaian Target (%)	Bobot (%)	Skor
<b>Perspektif Keuangan</b>						
1.	Kecukupan modal	15,0%	15,89%	105.9	5,56	5.89
2.	Peningkatan kualitas aset	99,64%	98,94%	99.3	5,56	5.52
3.	Penurunan NPF	1,0%	1,72%	58.1	5,56	3.23
4.	Efisiensi Biaya Operasi	75-80%	80,16%	99.8	5,56	5.55
5.	Peningkatan Laba	27-32%	32,13%	100,4	5,56	5.58
6.	Kecukupan Kas	16,80%	20,97%	124.8	5,56	6.934
Pencapaian Perspektif Keuangan				97.58		32.70
<b>Perspektif Pelanggan / Nasabah</b>						
1.	Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah	8	8.68	108.5	12,97	14.07
2.	Peningkatan jumlah nasabah	896rekening	642rekening	71.65	6,48	4.64
Pencapaian Perspektif Pelanggan				90.08		18.71
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>						
1.	Efisiensi proses operasi	1.5menit	2.25menit	66.67	12,50	8.33
2.	Peningkatan responsibilitas	0	0	100	12,50	12.50
Pencapaian Perspektif Proses Bisnis Internal				83.34		20.83
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>						
1.	Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan	7 jenis pelatihan	8 Jenis pelatihan	114	14,81	16.88
2.	Peningkatan kepuasan kerja karyawan	8	8.35	104	7,41	7.71
Pencapaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				109		24.59
<b>Total Balanced Scorecard</b>				94.99		<b>96.83</b>

Dari tabel di atas, kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 memperoleh skor BSC sebesar 96,83, artinya kinerja PT. BPRS

Amanah Ummat Bogor pada tahun 2016 diukur dengan pendekatan BSC berpredikat *excellent*.

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah tahun 2016 pada perspektif keuangan jika dinilai dengan standar industri lembaga keuangan syariah maka perusahaan ini berpredikat *excellent*. Standar nilai sehat pada perspektif keuangan peneliti ambil dasar minimal dengan nilai kesehatan keuangan pada peringkat peretama pada industry keuangan. Artinya standar tertinggi semua industry keuangan syariah peneliti ambil sebagai standar terendah pada PT. BPRS Amanah Ummah.

Kesehatan pada dimensi *capital* atau modal yang direpresentasikan dengan nilai *capital adequaty ratio* (CAR) pada industri keuangan syariah berada pada peringkat pertama jika  $CAR \geq 11\%$ . Sedangkan hasil penelitian menunjukkan nilai CAR pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 berada pada posisi 15.89%. pencapaian ini menunjukkan ketercapaian target internal perusahaan dari target 15% dan ketercapaian nilai lebih dari industri lembaga keuangan syariah secara umum.

Pada dimensi kualitas aset PT. BPRS Amanah Ummah memiliki kinerja keuangan yang sehat. Pencapaian target pada tahun 2016 melebihi standar industry keuangan pada umumnya. Peneliti mengambil nilai pada NPF sebagai representasi kualitas aset. Nilai NPF PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 mencapai angka 1.72%. Standar industri keuangan menunjukkan peringkat pertama jika  $NPF \leq 7\%$ . Jauh dari standar minimal ketentuan industri keuangan secara umum. Artinya nilai kinerja keuangan pada kualitas aset PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 melampaui standar industri lembaga keuangan syariah.

Meskipun demikian jika ditinjau dari target internal perusahaan, pencapaian ini belum mencapai target, dimana target internal perusahaan untuk NPF adalah 1,0. Meskipun target internal perusahaan tidak tercapai peneliti menilai ini adalah langkah kehati-hatian perusahaan dengan meletakkan target perusahaan jauh dari standar indutri lembaga keuangan syariah nasional.

Dari dimensi rentabilitas, kinerja keuangan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 memiliki catatan yang sama dengan kinerja pada dimensi *capital* dan *asset quality*, yaitu *excellent*. Kinerja keuangan pada dimensi rentabilitas dilihat dari target internal perusahaan, terutama pada dimensi rasio efisiensi operasi PT BPRS Amanah Ummah Bogor belum mencapai target. Namun demikian, kinerja pada REO sudah melampaui target industri keuangan syariah nasional, yaitu berada pada peringkat pertama jika  $REO \leq 83\%$ , sedangkan REO PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 mencapai angka 80,16%.

Pada dimensi likuiditas, PT. BPRS Amanah Ummah mencapai nilai *excellent* jika dinilai dengan standar industri lembaga keuangan syariah nasional. Dimana *cash ratio* akan berada pada peringkat pertama jika berada pada posisi  $CR \geq 4,80\%$ . Sedangkan pencapaian PT. BPRS Amanah Ummah pada tahun 2016 untuk *cash ratio* mencapai angka 20,97%. Jauh dari standar tinggi industri keuangan syariah nasional. Selai itu, dimensi likuiditas yang direpresentasikan oleh rasio kas ini telah mencapai target internal perusahaan yaitu 16,80%.

Secara keseluruhan, kinerja PT BPRS Amanah Ummat Bogor tahun 2016, pada perspektif keuangan mendapatkan skor 32,70 dengan pencapaian target 97,58%. Perspektif keuangan bernilai *excellent*. Namun demikian ada hal yang perlu diperhatikan untuk lebih meningkatkan kesehatan keuangan pada sasaran strategis peningkatan kualitas aset, penurunan NPF, dan efisiensi biaya operasi. Pencapaian paling lemah terdapat pada penurunan NPF, mengalami penurunan kualitas sebesar 0,02% dari tahun sebelumnya, dan hanya 58.1% dari pencapaian target. Peningkatan NPF ini terjadi karena jumlah rekening yang *non performing* berjumlah 112 rekening, mengalami peningkatan 44 rekening dari tahun sebelumnya. Meskipun demikian, kualitas aset PT BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 tergolong sehat, karena berada pada peringkat 1.

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada perspektif pelanggan mencapai 90,08% dan bernilai *excellent*. Skor balanced scorecard yang

diperooleh adalah 18,71%. Kualitas pelayanan kepada pelanggan atau nasabah memiliki nilai kinerja yang sangat bagus mencapai target yang ditetapkan perusahaan, yaitu 8,68 dan target nilai 8. Sedangkan kinerja pada penambahan *number of account* (NOA) tidak mencapai target, yaitu hanya mencapai 71,65% dari target 100%. Hal ini dikarenakan tingkat kompetisi yang semakin kuat, dan banyaknya lembaga keuangan baik syariah maupun konvensional yang ada di territorial market PT. BPRS Amanah Ummah Bogor. Namun demikian meskipun NOA belum tercapai, PT. BPRS Amanah Ummah Bogor sudah melampaui target yang ditetapkan dalam jumlah penghimpunan dana tahun 2016. Target penghimpunan dana pada tahun 2016 adalah sebesar Rp 174.173.518.000,-<sup>11</sup> dan pada tahun 2016 realisasi penghimpunan dana sebesar Rp 179.492.843.000,-.<sup>12</sup> Dari sudut pandang *amount* PT. BPRS Amanah Ummah Bogor telah mencapai target 103,05%.

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada perspektif proses bisnis internal bernilai sangat bagus (*very good*). Skor balanced scorecard mencapai 20,83 dengan pencapaian target sebesar 83,34%. Sasaran strategis efisiensi proses operasi tidak mencapai target dikarenakan tidak semua nasabah yang transaksi menggunakan uang yang mudah untuk dihitung, sehingga perlu berulang dihitung manual ketika mesin penghitung uang sudah tidak berfungsi. Selain itu nasabah dengan transaksi diatas nominal maksimal transaksi teller harus mendapatkan otorisasi atasannya.

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai skor 24,59 dengan pencapaian target sebesar 109%. Kedua komponen dalam perspektif ini, yaitu peningkatan mutu dan kompetensi karyawan, serta peningkatan kepuasan karyawan melebihi target yang ditetapkan, yaitu masing-masing mencapai 114% dan 104%.

Dari hasil pencapaian keempat perspektif tersebut PT. BPRS Amanah Ummah perlu memperhatikan kinerja perusahaan pada sasaran strategis

---

<sup>11</sup>Rencana Bisnis Bank PT BPRS Amanah Ummah Tahun 2016, hlm. 4.

<sup>12</sup>Laporan Tahunan..., hlm. 28.

pengurangan biaya operasi dan pengurangan kredit macet. Selain itu pada aspek kualitas pelayanan kepada nasabah, kinerja perusahaan masih pada kategori cukup, artinya perlu upaya lebih dari perusahaan untuk mendongkrak kinerja pada kualitas pelayanan kepada nasabah untuk mencapai kategori tinggi.

#### **D. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dan hasil data yang diperoleh penelitian ini menghasilkan kesimpulan Pengukuran kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor diawali dengan penyusunan sasaran strategis. Sasaran strategis yang tersusun dalam pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* di PT. BPRS Amanah Ummah Bogor ini terbagi atas empat perspektif. Sasaran strategis pada perspektif keuangan adalah kecukupan modal, peningkatan kualitas aset, penurunan NPF, efisiensi biaya operasi, peningkatan laba, dan kecukupan kas. Sasaran strategis pada perspektif pelanggan atau nasabah adalah peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah dan peningkatan jumlah nasabah. Sasaran strategis pada perspektif proses bisnis internal adalah efisiensi proses operasi dan peningkatan responsibilitas. Sasaran strategis pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah peningkatan mutu dan kompetensi karyawan serta kepuasan karyawan.

Pengukuran kinerja keuangan atas dasar sasaran strategis diukur melalui ukuran hasil. Ukuran hasil pada perspektif keuangan adalah *capital adequacy ratio* (CAR), *effect of assets quality* (EAQ), *non performing financing* (NPF), rasio efisiensi operasional (REO), *return on equity* (ROE), dan *cash ratio* (CR). Ukuran hasil pada perspektif pelanggan atau nasabah adalah indeks kualitas pelayanan dan portofolio dana pihak ketiga (DPK). Ukuran hasil pada perspektif proses bisnis internal adalah proses operasi dan indeks klaim dan keluhan nasabah. Ukuran hasil pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah dokumentasi pencapaian program dan indeks kepuasan karyawan.

Kinerja keuangan PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 mencapai target 97,58 % dari 100 %. Perspektif pelanggan atau nasabah

mencapai target 90,08 % dari 100 %. Perspektif proses bisnis internal mencapai target 83,34 % dari 100 %. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai target 94,99 % dari 100%. Keempat perspektif memiliki angka pencapaian target yang tinggi, tiga perspektif mendekati angka sempurna, dan satu perspektif berada pada prosentasi di bawahnya, namun demikian masih tergolong tinggi.

Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan balanced scorecard pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 mencapai skor 96,83. Pencapaian target kinerja perusahaan menembus angka 94,99% dari target 100%. Pencapaian ini menempatkan PT. BPRS Amanah Ummah bogor pada level *excellent*. Terdapat 7 sasaran strategis yang dapat melampaui target bisnis dari 12 sasaran strategis. Lima sasaran strategis yang belum mencapai target adalah peningkatan kualitas aset, penurunan NPF, efisiensi biaya operasi, peningkatan jumlah nasabah, dan efisiensi proses operasi.

## **E. Daftar Pustaka**

- Abdullah, M. Ma'ruf., 2013, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja.
- Amstrong, Michael dan Angela Baron., 1998,*Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.
- Arikunto, Suharsimi., 2000,*Manajemen Penelitian*, Jakarta: Rineka Cipta.
- , 2010, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Arnold, Hugh J., Daniel C. Feldman., 1986,*Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Bose, Sanjoy.,Keith Thomas., 2007, "Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital"*Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No.4.
- Cahyono., 2000,"Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Organisasi Sektor Publik"*Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3.

- Davis, Keith., John W Newstrom., 1985,*Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.
- Duane, L., M. Sydney., 1990.,*Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.
- Dugguh, Stephen., dkk.,2014, “Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations”, *IOSR*, Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 5, Ver. 1.
- Gibson, James., dkk.,1996, *Organization Behavior-Structure-Process (seventh edition)*, Boston: Erwin Homewood.
- Hadi, Sutrisno., 2004, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi.
- Handoko, Hani., 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPF. 165
- Himawan, Ferdinandus Agung., Juarsan., 2005, “Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen: Studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta, *Jurnal Esensi*, Vol. 8, No. 1.
- Herzberg, Frederick., 1974, “Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization”, *Organizational Dynamics*, Organizational Behavior Journal, Vol. 3, No. 2.
- Hodgetts, Richard M., Fred Luthans., 1994., *International Manajement (second edition)*, New York: McGraw-Hill.
- Kairu, Esther W,dkk., 2013,“Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firm in the Service Sector, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 9.
- Kaplan, Robert S., David P Norton., 1992, “The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance,” *Harvard Business Review*.
- ., 2000,*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa Peter R. Yosi Pasla, Jakarta: Erlangga.

- Kountur, Ronny., 2007, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis (Edisi 2)*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Lunenburg, Fred C., 2011, "Goal-Setting Theory of Motivation", *International Journal of Management, Business, dan Administrastion*, Vol. 15, No. 1.
- Lupiyoadi, Rambat., 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo., 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi.
- Moheriono., 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Moleong, Lexy J., 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moller, Andreas., Stefan Schaltegger., t.th., "The Sustainability Balanced Scorecard as Framework for Eco-Efficiency Analysis", *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 9, No. 4.
- Morhead, Gregory., W. Griffin Ricky., 1995, *Organization Behavior: Managing People and Organizations (Fourth edition)*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Mulyadi., 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard (Cet. III)*, Yogyakarta: IPP STIM YKPN.
- Nitisemito, Alex., 1986, *Manajemen Personalia (Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nugroho, Anton Priyo., 2015, "Pengaruh Religiusitas dan Efikasi Diri terhadap Perilaku Menabung di Perbankan Syariah", *Disertasi Doktor*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Nurgiyantoro, Burhan., dkk., 2002, *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/17/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah

- Pouresia, Arman., dkk., 2003, "Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation", *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 1.
- Riduwan., 2010, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis (Cet. VIII)*, Bandung: Alfabeta.
- Sekaran., 2006, *Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.
- Stuart-Kottze, Robbin., 2006, *Performance*, London: Prentice Hall.
- Sugiyono., 2006, *Statistika untuk Penelitian*, Bandung: Alfabeta.
- ., 2008, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- ., 2009, *Penelitian Kualitatif Kuantitatif*, Bandung: Alfabeta.
- ., 2013, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Sumarsan., 2013, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja Edisi 2*, Jakarta: PT. Indeks.
- Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS tanggal 7 Desember 2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Syariah.
- Suryani., Hendryadi., 2015, *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta: Prenadamedia.
- Taniredja., dkk., 2011, *Penelitian Kuantitatif Sebuah Pengantar*. Bandung: Alfabeta.
- Tim Outlook MES., 2015, *Sharia Economic Outlook 2016*, Jakarta: Masyarakat Ekonomi Syariah.
- Umar, Husein., 2011, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo., 2010, *Manajemen Kinerja Edisi 2*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Yahaya, Abu., 2009, "Using Balanced Scorecard to Assess Performance of Banks In Ghana", *Thesis*, Karlskrona: Bleking Institute of Technology.

- Yarimoglu, Emel Kursunluoglu., 2014, “A Review on Dimensions of Service Quality Models”, *Journal of Marketing Management*, American Research Institute for Policy Development, Vol. 2, No. 2.
- Yusi, Syahirman., Umiyati Idris., 2009,*Metodologi Penelitian Ilmu Sosial: Pendekatan Kuantitatif*, Palembang: Penerbit Citra Book Indonesia.

**On-Line:**

- Hanuma, Soraya., Endang Kiswara.,2010, *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor*,(on-line), dikutip dari [eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf](http://eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf). diakses pada hari Minggu taggal 22 Januari 2017 pukul 04.50 WIB.
- Bone, Hariman., Mahfud Solikhin.,t.th., *Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam Balanced Scorecard terhadap Evaluasi Kinerja*, dikutip dari [sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/104-AKMK-24.pdf](http://sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/104-AKMK-24.pdf) diakses pada hari Sabtu tanggal 21 Januari 2017 jam 23.50 WIB.
- Imelda., 2004, “Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik”,*Jurnal Ekonomi Akuntansi* Vol 6 No 2 November (on-line), dikutip dari<http://puslit.petra.ac.idjournals/accounting>. diakses pada tanggal 6 Mei 2015.
- Kaplan, Roberts S., 2009, “Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard”,*Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 3 *Harvard Business School* (on-line), dikutip dari [http://www.hbs.edu/faculty /Publication%20Files/10-074.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074.pdf), diakses pada tanggal 28 Mei 2015 pukul 22.05 WIB.
- Locke, Ediwon A., *Toward a Theory of Task Motivation and Incentive*, (on-line), dari <http://www.sciencedirect.com>.diakses pada tanggal 25 Februari 2017 pukul 16.40 WIB.

Sukma, Nyoman Pramesti., Komang Ayu Krisnadewi., “Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard”, *E-Jurnal Akuntansi Universtas Udayana* (on-line), Vol 5 No 2 2013, <http://download.portalgaruda.org/article.php?article=122429&val=986>, diakses pada hari Sabtu tanggal 28 Januari 2017 pukul 22.41 WIB.

Tim Penyusun., *Laporan Triwulan II-2016 Otoritas Jasa Keuangan*(on-line), dikutip dari, [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id), diakses pada tanggal 28 Januari 2017 pukul 01:17 WIB.

Tahaka, Yanne Cristiani., “ Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut”, *Jurnal Emba*, Vol. 1 No. 4 Desember 2013, dari <http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2702> diakses pada hari Sabtu tanggal 28 Januari 2017 pukul 23.04.

### **Peraturan Otoritas Jasa Keuangan**

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 75/POJK.03/2016, tentang Standar Penyelenggaraan Teknologi Informas Bagi Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 3/POJK.03/2016, tentang Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 66/POJK.03/2016, tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016, tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah

Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 1/ SEOJK.03/2017 tentang Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum dan Pemenuhan Modal Inti Minimum Bank Pembiayaan Rakyat Syariah