

*Alc Ginting*  
*ms*  
*08/09/19*

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*  
PADA BANK DI PT. BNI SYARIAH  
KCP.ADAM MALIK MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi  
Perbankan Syariah*

Oleh:

**ESTI MANORA NASUTION**

**NPM: 1501270063**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**

ALL *Quincy*  
ms  
09/09/19

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*  
PADA BANK DI PT. BNI SYARIAH  
KCP.ADAM MALIK MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi Syarat-Syarat  
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Pada Program Studi  
Perbankan Syariah*

Oleh:

**ESTI MANORA NASUTION**

**NPM: 1501270063**



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2019**



**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*  
PADA BANK DI PADA PT. BANK BNI SYARIAH  
KCP.ADAM MALIK MEDAN**

**SKRIPSI**

*Diajukan untuk melengkapi tugas-tugas dan memenuhi  
Syarat-syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana  
Program Studi Perbankan Syariah*

Oleh:

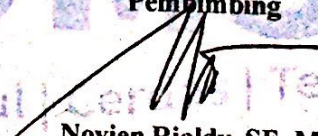
**ESTI MANORA NASUTION**

**NPM: 1501270063**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH**

**UMSU**

Pembimbing

  
**Novien Rialdy, SE, MM**

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**2019**



## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Ya Allah,  
Waktu yang sudah kujalani dengan jalan hidup yang sudah menjadi takdirku, sedih, bahagia,  
dan bertemu orang-orang yang memberiku sejuta pengalaman bagiku, yang telah  
memberi warna-warni kehidupanku. Kubersujud dihadapan Mu,  
Engkau berikan aku kesempatan untuk bisa sampai  
Di penghujung awal perjuanganku  
Segala Puji bagi Mu ya Allah,*

*Alhamdulillah..Alhamdulillah..Alhamdulillahirobbil'amin..*

*Sujud syukurku kusembahkan kepadamu Allah yang Maha Agung nan  
Maha Tinggi nan Maha Adil nan Maha Penyayang, atas takdirMu telah kau  
jadikan aku manusia yang senantiasa berpikir, berilmu, beriman dan bersabar  
dalam menjalani kehidupan ini. Semoga keberhasilan ini menjadi satu langkah  
awal bagiku untuk meraih cita-cita besarku.*

*Lantunan Al-fatihah beriring Shalawat dalam silahku  
merintih, menadahkan doa dalam syukur yang tiada terkira, terima kasihku  
untukmu. Kupersembahkan sebuah karya kecil ini untuk Ayahanda dan  
Ibundaku tercinta, yang tiada pernah hentinya selama ini memberiku  
semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang  
tak tergantikan hingga aku selalu kuat menjalani setiap rintangan yang ada  
didepanku.,,Ayah,.. Ibu...terimalah bukti kecil ini sebagai kado keseriusanku  
untuk membalas semua pengorbananmu.. dalam hidupmu demi hidupku kalian  
ikhlas mengorbankan segala perasaan tanpa kenal lelah, dalam lapar berjuang  
separuh nyawa hingga segalanya.. Maafkan anakmu Ayah,, Ibu,, masih saja  
ananda menyusahkanmu..*

*Dalam silah di lima waktu mulai fajar terbit hingga terbenam.. seraya  
tanganku menadah".. ya Allah ya Rahman ya Rahim... Terima kasih telah Kau  
tempatkan aku diantara kedua malaikatmu yang setiap waktu ikhlas  
menjagaku,, mendidikku,, membimbingku dengan baik,, ya Allah berikanlah  
balasan setimpal syurga firdaus untuk mereka dan jauhkanlah mereka nanti  
dari panasnya siksa api nerakamu..*

*Dalam setiap langkahku aku berusaha mewujudkan harapan-harapan  
yang kalian impikan diriku, meski belum semua itu kuraih' Insyaa Allah atas  
dukungan doa dan restu semua mimpi itu kan terjawab di masa penuh  
kehangatan nanti.*

*Teruntuk adik adikku terim kasih atas doa dan dukungannya, maaf  
belum bisa menjadi contoh yang baik untuk kalian, tetapi kakak harap kalian  
dapat mengambil yang baik dari kakak (tapi kalo ga ada yang baik, kakak  
nyerah dek wkwkwk)..*

*Hidupku terlalu berat untuk mengandalkan diri sendiri tanpa  
melibatkan bantuan Allah dan orang lain.*



## PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Esti Manora Nasution

NPM : 1501270063

Jenjang Pendidikan : Strata satu (S1)

Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi dengan judul **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep *Balenced Scorecard* Pada Bank Di PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan.** Merupakan karya asli saya. Jika dikemudian hari terbukti bahwa skripsi ini hasil dari plagiatisme, maka saya bersedia ditindak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Medan, 08 Maret 2019

Yang Menyatakan



Esti Manora Nasution

NPM: 1501270063

**PERSETUJUAN**

**Skripsi berjudul**

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN  
MENGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD*  
PADA BANK DI PADA PT. BANK BNI SYARIAH  
KCP.ADAM MALIK MEDAN**

Oleh:

**ESTI MANORA NASUTION**

**NPM: 1501270063**

*Telah Selesai diberikan bimbingan dalam penelitian skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk dipertahankan dalam ujian skripsi*

Medan, Maret 2019

Pembimbing

  
Novien Rialdy, SE, MM

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**FAKULTAS AGAMA ISLAM  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2019**



Medan,       Maret 2019

Nomor        : Istimewa  
Lampiran    : 3 (tiga) eksemplar  
Hal         : Skripsi a.n. Esti Manora Nasution  
Kepada Yth  : Bapak Dekan Fakultas Agama Islam UMSU

Di-

Medan

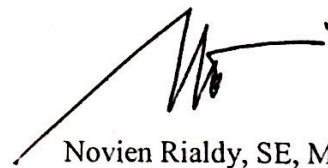
Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, meneliti dan memberi saran-saran perbaikan seluruhnya terhadap skripsi mahasiswa a.n Esti Manora Nasution yang berjudul: **ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA BANK DI PT. BNI SYARIAH KCP. ADAM MALIK MEDAN.** Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini dapat diterima dan diajukan pada sidang munaqosah untuk mendapat Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Perbankan Syariah pada Fakultas Agama Islam UMSU.

Demikian kami sampaikan atas perhatiannya diucapkan terimakasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing



Novien Rialdy, SE, MM



**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Unggul Gilda & Canggih

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menyewa surat ini agar dibubuhkan Nomor dan tanggalnya



**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan  
 Fakultas : Agama Islam  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Jenjang : S-1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Selamat Pohan S.Ag, MA  
 Dosen Pembimbing : Novien Rialdy, SE, MM

Nama Mahasiswa : Esti Manora Nasution  
 Npm : 1501270063  
 Semester : VIII (Delapan)  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
18 / 02 19	Bab II -		
20 / 02 19	Pembahasan pada Bab II ditetapkannya temuan dari bimbingan pembimbing dalam pada penelitian yang di lakukan		
01 / 03 19	Pembahasan diarahkan dengan penelitian berdasarkan Pengukuran dan Survei		

Medan, Februari 2019

Diketahui/ Disetujui  
 Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui  
 Ketua Program Studi

Selamat Pohan S.Ag, MA

Pembimbing Skripsi

Novien Rialdy, SE, MM





Unggul, Cerdas & Terpercaya

# MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA FAKULTAS AGAMA ISLAM

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan  
 Fakultas : Agama Islam  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Jenjang : S-1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Selamat Pohan S.Ag, MA  
 Dosen Pembimbing : Novien Rialdy, SE, MM

Nama Mahasiswa : Esti Manora Nasution  
 Npm : 1501270063  
 Semester : VIII (Delapan)  
 Program Studi : Perbankan Syariah  
 Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
06/03/19	Alasan penulisan dan penentuan struktur kea... proposal (revisi - & lengkap) syarat tabel. Pahami dan penulisan	9/7	
08/03/19	Acc Skripsi	9/7	

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Medan, 2019

Diketahui/ Disetujui  
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui  
Ketua Program Studi

Selamat Pohan S.Ag, MA

Pembimbing Skripsi

Novien Rialdy, SE, MM





**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kapten Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id)

E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Unggul Cerdas & Terpercaya

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Telah selesai diberikan bimbingan dalam penulisan skripsi sehingga naskah skripsi ini telah memenuhi syarat dan dapat disetujui untuk mempertahankan dalam ujian skripsi oleh :

Nama Mahasiswa : Esti Manora Nasution

Npm : 1501270063

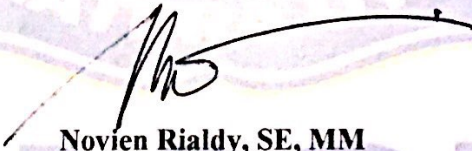
Program Studi : Perbankan Syariah

Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan

Medan,

Maret 2019

Pembimbing Skripsi

  
Novien Rialdy, SE, MM

Disetujui Oleh:

Diketahui/ Disetujui  
Dekan  
Fakultas Agama Islam

  
Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui  
Ketua Program  
Studi Perbankan Syariah

  
Selamat Polan, S. Ag, MA



**PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB LATIN**  
**KEPUTUSAN BERSAMA**  
**MENTERI AGAMA DAN MENTERI PENDIDIKAN DAN**  
**KEBUDAYAAN**  
**REPUBLIK INDONESIA**

**Nomor : 158 th. 1987**

**Nomor : 0543bJU/1987**

Transliterasi dimaksudkan sebagai pengalih-huruf dari abjad yang satu ke abjad yang lain. Transliterasi Arab-Latin di sini ialah penyalinan huruf-huruf Arab dengan huruf-huruf Latin beserta perangkatnya.

**1. Konsonan**

Fonem konsonan bahasa Arab, yang dalam tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf dan sebagian dilambangkan dengan tanda, dan sebagian lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda secara bersama-sama. Di bawah ini daftar huruf Arab dan transliterasinya.

<b>Huruf Arab</b>	<b>Nama</b>	<b>Huruf Latin</b>	<b>Nama</b>
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	Sa	S	Es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	Ha	H	Ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan Ha

د	Dal	D	De
ذ	Zal	Z	Zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syim	Sy	Es dan ye
ص	Sad	S	Es (dengan titik di bawah)
ض	Dad	D	De (dengan titik di bawah)
ط	Ta	T	Te (dengan titik di bawah)
ظ	Za	Z	Zet (dengan titik di bawah)
ع	Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En



و	Waw	W	We
هـ	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	‘	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

## 2. Vokal

Vokal bahasa Arab adalah seperti vokal dalam bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong:

### a. Vokal tunggal

vokal tunggal dalam bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya adalah sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
— /	Fathah	A	a
— /	Kasrah	I	i
و —	dammah	U	u

### b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa abungan antara harkat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf yaitu :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf	Nama
ى— /	Fathah dan ya	Ai	a dan i
و— /	Fathah dan waw	Au	a dan u

Contoh:

□ kataba: ك ت ب

□ fa'ala: فاعل

□ kaifa: كيف

### c. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu :

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ا ء	Fathah dan alif atau ya	Ā	A dan garis di atas
ى /	Kasrah dan ya	Ī	I dan garis di atas
و و	Dammah dan wau	ū	U dan garis di atas

Contoh:

qāla : قال

ramā : مار

qāla : قيل

### d. Ta marbūtah

Transliterasi untuk ta marbūtah ada dua:

- 1) *Ta marbūtah* hidup  
ta marbūtah yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya (t).
- 2) *Ta marbūtah* mati  
*Ta marbūtah* yang mati mendapat harkat *sukun*, transliterasinya adalah (h).
- 3) Kalau pada kata yang terakhir dengan *ta marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).



Contoh:

- raudāh al-atfāl* - *raudatul atfāl*: روضة الاطفال فا
- al-Madīnah al-munawwarah* : المدينة نهالمة نورة
- ṭalḥah*: طلحة

**e. Syaddah (tasydid)**

*Syaddah* atau *tasydid* yang pada tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*, dalam transliterasi ini tanda *tasydid* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

Contoh:

- rabbanā* : ربنا
- nazzala* : نزل
- al-birr* : البر
- al-hajj* : الحج
- nu'ima* : نعم

**f. Kata Sandang**

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu: ال, namun dalam transliterasi ini kata sandang itu dibedakan atas kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1) Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah*

Kata sandang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf (I) diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

2) Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan di depan dan sesuai pula dengan bunyinya. Baik diikuti huruf *syamsiah* maupun *qamariah*, kata sandang ditulis terpisah

dari kata yang mengikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

- ar-rajulu: الرجل
- as-sayyidatu: السيدة
- asy-syamsu: الشمس
- al-qalamu: القلم
  
- al-jalalu: الجلال

#### **g. Hamzah**

Dinyatakan di depan bahwa hamzah ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan di akhir kata. Bila hamzah itu terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

Contoh:

- ta'khuzūna: تاخذون
- an-nau': النوع
- syai'un: شيء
- inna: ان
- umirtu: امرت
- akala: اكل

#### **h. Penulisan Kata**

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il* (kata kerja), *isim* (kata benda), maupun *huruf*, ditulis terpisah. Hanya kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harkat* yang dihilangkan, maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut dirangkaikan juga dengan kata lain yang mengikutinya.

#### **i. Huruf Kapital**

Meskipun dalam sistem tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf

kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya: huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri dan permulaan kalimat. Bilanama itu didahului oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Contoh:

- Wa mamuhammadunillarasūl
- Inna awwalabaitinwudi'alinnasilalazibibakkatamubarakan
- Syahru Ramadan al-laz<sup>3</sup>unzilafihil-Qur'an
- SyahruRamadanal-laziunzilafihil-Qur'an
- Walaqadra'ahubilufuq al-mubin
- Alhamdulillahirabbil-'alamin

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku bila dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harkat yang dihilangkan, huruf kapital yang tidak dipergunakan.

Contoh:

- Naşrunminallahi wafathunqarib
- Lillahi al-amrujami'an
- Lillahil-amrujami'an
- Wallahubikullisyai'in 'alim

## **j. Tajwid**

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian yang tak terpisahkan dengan ilmu *tajwid*. Karena itu peresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai ilmu *tajwid*.



**BERITA ACARA PENGESAHAN SKRIPSI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Skripsi ini telah di pertahankan di depan Tim Penguji Ujian Skripsi  
Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara oleh :

**NAMA MAHASISWA** : Esti Manora Nasution

**NPM** : 1501270063

**PROGRAM STUDI** : Perbankan Syariah

**HARI, TANGGAL** : Kamis, 14 Maret 2019

**WAKTU** : 08.00 s.d selesai

**TIM PENGUJI**

**PENGUJI I** : Selamat Pohan, S.Ag, MA

**PENGUJI II** : Dodi Firman, SE, MM

**PANITIA PENGUJI**

**Ketua**

**Sekretaris**

**Dr. Muhammad Qorib, MA**

**Zailani, S.PdI, MA**

## **ABSTRAK**

***Esti Manora Nasution, NPM. 1501270063, Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan***

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan yang diukur dengan konsep *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi perusahaan.

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan kuantitatif sedangkan sumber datanya adalah data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan deskriptif analisis, dan analisis data dilakukan dengan cara menggunakan Perspektif Keuangan (*Return On Asset (ROA)*), Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (*BOPO*), *Financing to Deposit Ratio (FDR)*) dan Perspektif Proses internal bisnis (*Proses Inovasi (NGR)*), *Proses Operasi (AETR)* dan *Proses Layanan Purna Jual*).

Hasil yang ditunjukkan dari pengukuran perspektif keuangan *Return On Asset (ROA)* secara keseluruhan berada pada kategori tidak baik, *BOPO* secara keseluruhan berada pada kategori sangat baik, *FDR* secara keseluruhan berada pada kategori cukup baik. Perspektif proses internal bisnis, proses inovasi secara keseluruhan berada pada kategori baik, proses operasi secara keseluruhan berada pada kategori baik, dan proses layanan purna jual dengan perhitungan efisiensi pelayanan adalah baik.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

## **ABSTRACT**

***Esti Manora Nasution, NPM. 1501270063, Measurement Analysis of Company Performance by Using the Concept of Balanced Scorecard at Banks at PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan***

This study aims to determine the performance of PT. BNI Syariah KCP Adam Malik Medan which is measured by the Balanced Scorecard concept. Performance measurement using the Balanced Scorecard concept can be used as a basis in improving the company's strategy.

The type of data used is qualitative and quantitative data while the data sources are primary data and secondary data. The method of data collection is done using documentation and interviews. The data analysis technique uses descriptive analysis, and data analysis is done by using the Financial Perspective (Return on Assets (ROA), Operational Expenses on Operational Income (BOPO), Financing to Deposit Ratio (FDR)) and the Internal Business Process Perspective (Innovation Process ( NGR), Operation Process (AETR) and After-Sales Service Process).

The results shown from the financial perspective measurement Return On Assets (ROA) as a whole are in the category of not good, BOPO as a whole is in a very good category, FDR as a whole is in a fairly good category. The internal business process perspective, the overall innovation process is in a good category, the overall operating process is in a good category, and the after-sales service process with the calculation of service efficiency is good.

**Keywords:** Performance Measurement, Balanced Scorecard



## KATA PENGANTAR



### **Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh**

Alhamdulillah, puji syukur kepada Allah SWT pemilik langit dan bumi, Sang Maha Penguasa ilmu pengetahuan, yang telah memberikan pertolongan, rahmat dan karunia-Nya yang tak terhingga sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada Bank di PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan* “

Shalawat serta salam semoga disampaikan Allah kepada Nabi Muhammad SAW kekasih Allah sang pembawa risalah Uswatun Khasanah beserta keluarga dan para sahabatnya, yang telah mengajarkan nikmatnya Iman dan nikmatnya Islam dari zaman kegelapan hingga ke zaman yang penuh keberkahan seperti sekarang ini.

Pada kesempatan ini, secara lebih khusus, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayahanda tercinta Sulhanuddin Nasution dan Ibunda tercinta Erna Wati Dalimunthe atas segala doa dan dukungannya serta pengorbanan baik moral maupun material yang telah diberikan kepada peserta.
2. Adik tercinta Azis Rinaldi Nst, Elsa Manora Nst, Amin Toooha Nst yang telah mendukung dan memberikan motivasi kepada peserta.
3. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Muhammad Qorib, M.A, selaku Dekan Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Zailani S.Pd.I, MA, selaku Wakil Dekan I Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Munawir Pasaribu S.Pd.I, MA, selaku Wakil Dekan III Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

7. Bapak Selamat Pohan, S.Ag, M.A, selaku ketua program studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Riyan Pradesyah, SE.Sy, MEI selaku Sekretaris Prodi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Novien Rialdy, SE, MM selaku pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tugas akhir.
10. Seluruh Bapak atau Ibu Dosen Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Teman-teman seperjuangan Perbankan Syariah A sore yang selalu memberikan semangat kepada penulis.
12. Sahabat tercinta Khairunnisa Dlt, Sri Endah Ratmurti, Anbar Nazihah Nasution, Astri Anisa Pulungan, Mutia Ulfah, Warta Dedean Sari, Izmi Hamdani, Nur Hayati Hutagalung, Tri Widayati dan Deges yang selalu memberikan dukungan semangat kepada penulis.
13. Tak lupa pula penulis mengucapkan terimakasih kepada kakanda-kakanda Yonanda Wienitha, Suriani, Yuliyani, Syarifah dan adinda-adinda Irna Sinaga, Ratih Agustina, Aanja silalahi, serta pihak-pihak terkait lainnya yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya dengan kerendahan hati, penulis berharap semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi pembaca serta menambah pegetahuan bagi penulis sendiri, oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu secara langsung maupun tidak langsung yang terkait dalam menyelesaikan skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikannya. Semoga Allah SWT melimpahkan rahmat dan hidayahNya. Aamiin.

Medan, 2019

Penulis

**Esti Manora Nasution**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>ii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan Masalah.....	7
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>9</b>
A. Kajian Pustaka.....	9
1. Pengukuran Kinerja .....	9
a. Definisi Kinerja.....	9
b. Pengukuran Kinerja .....	11
2. Bank.....	13
a. Pengertian Bank .....	13
b. Tugas dan Fungsi Bank.....	14
c. Jenis-Jenis Bank.....	15
3. <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
a. Sejarah <i>Balanced Scorecard</i> .....	19
b. Defenisi <i>Balanced Scorecard</i> .....	20
c. Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	22
d. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai sistem pengendalian strategi..	33
e. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	35

B.	Kajian Penelitian Terdahulu.....	36
C.	Kerangka Pemikiran.....	43
<b>BAB III</b>	<b>METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
A.	Rancangan Penelitian .....	45
B.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	46
C.	Kehadiran Penelitian .....	46
D.	Tahapan Penelitian .....	47
E.	Data dan Sumber data .....	47
a.	Jenis Data .....	47
b.	Sumber Data.....	47
F.	Teknik Pengumpulan Data .....	48
a.	Wawancara.....	48
b.	Dokumentasi .....	48
G.	Teknik Analisis Data.....	49
H.	Pemeriksaan Keabsahan Temuan.....	49
a.	Derajat Kepercayaan .....	49
b.	Memperpanjang Pengamatan .....	50
c.	Kepastian.....	51
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
A.	Deskripsi Penelitian.....	52
1.	Sejarah BNI Syariah .....	52
2.	Produk-produk BNI Syariah.....	54
3.	Visi, Misi, dan Tujuan BNI Syariah.....	56
B.	Temuan Penelitian .....	57
1.	Perspektif Keuangan.....	57
a.	<i>Return On Assets (ROA)</i> .....	57
b.	Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) .....	58
c.	<i>Financing To Deposit Ratio</i> .....	59
2.	Perspektif Proses Internal Bisnis .....	60
a.	Proses Inovasi .....	60



b.	Proses Operasi.....	60
c.	Proses Layanan Purna Jual.....	61
C.	Pembahasan .....	62
1.	Perspektif Keuangan.....	62
a.	<i>Return On Assets</i> (ROA).....	62
b.	Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) .....	63
c.	<i>Financing To Deposit Ratio</i> .....	64
2.	Perspektif Proses Internal Bisnis .....	65
a.	Proses Inovasi .....	65
b.	Proses Operasi.....	66
c.	Proses Layanan Purna Jual.....	67
<b>BAB V</b>	<b>PENUTUP.....</b>	<b>69</b>
A.	Kesimpulan.....	69
B.	Saran .....	71

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel 1.1</b> Indikator Rasio Keuangan .....	5
<b>Tabel 2.1</b> Penelitian Terdahulu.....	36
<b>Tabel 3.1</b> Pelaksanaan Waktu Penelitian.....	46
<b>Tabel 4.1</b> <i>Return On Assets</i> pada PT. BNI Syariah.....	57
<b>Tabel 4.2</b> BOPO pada PT. BNI Syariah .....	58
<b>Tabel 4.3</b> <i>Financing to Deposit Ratio</i> pada PT. BNI Syariah .....	59
<b>Tabel 4.4</b> <i>Net Growth Ratio</i> pada PT. BNI Syariah.....	60
<b>Tabel 4.5</b> Ratio Operasi pada PT. BNI Syariah.....	60
<b>Tabel 4.6</b> Efisiensi Waktu Transaksi pada PT. BNI Syariah .....	61
<b>Tabel 4.7</b> Standar Kriteria Rasio <i>Return On Assets</i> .....	62
<b>Tabel 4.8</b> Standar Kriteria Rasio BOPO.....	63
<b>Tabel 4.9</b> Standar Kriteria Rasio <i>Financing to Deposit Ratio</i> .....	64
<b>Tabel 4.10</b> Standar Kriteria AETR.....	67

## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar 1.1</b>	Grafik <i>Return On Assets</i> (ROA) .....	5
<b>Gambar 1.2</b>	Grafik BOPO dan FDR .....	6
<b>Gambar 2.1</b>	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	21
<b>Gambar 2.2</b>	Perspektif Pelanggan .....	27
<b>Gambar 2.3</b>	Perspektif Proses Internal Bisnis .....	29
<b>Gambar 2.4</b>	Kerangka Pemikiran .....	43
<b>Gambar 3.1</b>	Triangulasi Sumber Data .....	50

# BAB I PENDAHULUAN

## A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini, sektor perbankan mempunyai banyak pesaing dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Persaingan yang ketat ini berkaitan dengan pelayanan produk dan jasa yang ditawarkan kepada nasabah. Berbagai usaha dan trik digunakan oleh masing-masing bank untuk menarik nasabah. Sehingga untuk mengatasi dan mensiasati persaingan tersebut harus menggunakan konsep yang tepat. Salah satu konsepnya yaitu mutu sebuah desain sistem manajemen strategi, perencanaan strategi, dan penyusunan strategi berupa visi dan misi yang ingin dicapai. Sehingga dapat terlihat kinerja yang dihasilkan berjalan dengan baik dan efisien.

Industri Perbankan merupakan sektor yang paling banyak diatur dan diawasi (*highly regulated and supervised industry*). Ini tentu saja masuk akal karena dana-dana yang dihimpun dari masyarakat yang dikembangkan melalui berbagai bentuk pembiayaan dan investasi harus dapat dipertanggung jawabkan. Jika tidak, maka dampaknya bukan hanya dana-dananya yang akan menjadi hilang, melainkan juga bencana ekonomi akan menimpa dan menghancurkan perekonomian Negara. Hal inilah yang membawa kita pada satu kenyataan akan pentingnya pengaturan dan pengawasan bagi lembaga keuangan syariah. Selain pengawasan dan regulasi pada bank syariah kinerja dan eksistensinya perlu ditinjau baik dari segi keuangan, kegiatan perbankan serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sistem perbankan memelihara dana masyarakat dan menyediakan sebagian besar dana yang dibutuhkan perekonomian. Selain itu perbankan umum secara tidak langsung merupakan alat bagi Bank Sentral dalam melaksanakan kebijakan moneter. Kemampuan sistem perbankan melakukan tugas ini dengan efisiensi dan efektif sangat tergantung pada kinerja Perbankan Syariah. Kesehatan bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor CAMELS (*capital* (permodalan), *aset quality* (kualitas aset), *management* (manajemen),



*earning* (rentabilitas), *liquidity* (likuiditas), dan *sensitivity to market risk* (sensivitas terhadap risiko pasar)). CAMELS tak ubahnya sama dengan tolok ukur kinerja tradisional yang mendominasi pengukuran rasio-rasio keuangan dengan informasi laporan keuangan khususnya laba sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kinerja suatu organisasi.<sup>1</sup> Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Model keuangan dari bisnis saja tidak lagi mencukupi sebagai cara utama dalam mengelola kinerja. Model keuangan memang bermanfaat untuk menyediakan detail mengenai apa yang terjadi kemarin, tetapi hanya sedikit bermanfaat dalam mengelola perkembangan dari bisnis.<sup>2</sup>

Mulai banyaknya hadir lembaga perbankan syariah menimbulkan masalah terutama terkait tata kelola dan kepercayaan masyarakat. Pengelolaan dana masyarakat belum dilakukan secara optimal dan kurang profesional. Sehingga kepercayaan masyarakat untuk menginvestasikan dana-nya pada Perbankan Syariah menjadi rendah. Perbankan yang idealnya dalam konteks islam, yang dijadikan sektor yang paling strategis sebagai penggerak, stabilitator ekonomi dan *leading sector* untuk membangun ekonomi yang rahmatun lil alamin. Sebagai suatu lembaga yang dasarnya di derivasi nilai-nilai islam, maka perbankan syariah sepatutnya menjadi salah satu elemen yang mendorong terselesainya permasalahan umat muslim di indonesia dalam bidang ekonomi. Faktor utama yang mendorong para nasabah untuk memilih bank syariah, pada awalnya didorong pertumbuhan perbankan syariah motif religius. Salah satu starategi yang

---

<sup>1</sup> Nurul Huda, Ivo Sabrina, *Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Vol.12, No. 1, 2013, Jurnal Etikonomi, hal. 22*

<sup>2</sup> Makhijani Naresh dan James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan, Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2012, hal. 14*

dilakukan perusahaan yang bergerak dalam bidang bisnis agar dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan dan dapat mengukur kinerja perusahaan adalah dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.<sup>3</sup>

Penggunaan *Balanced Scorecard* dapat meningkatkan perbaikan kinerja keuangan dibandingkan penggunaan metode pengukuran kinerja keuangan tradisional. Akan tetapi, jika pengukuran kinerja perusahaan hanya dilihat dari tolok ukur kinerja keuangan saja, maka pengukuran tersebut sudah tidak relevan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat di masa yang akan datang. Oleh karena itu, Kaplan dan Norton mengembangkan konsep *Balanced Scorecard* (BSC) yang menilai kinerja perusahaan dari empat perspektif, yang meliputi faktor keuangan dan faktor non keuangan sehingga terjadi keseimbangan pencapaian sesuai dengan dalil keseimbangan yang erdapat dalam Al Quran surah Yaasin ayat 37-41:

وَآيَةٌ لَهُمْ اللَّيْلُ نَسْلُخُ مِنْهُ النَّهَارَ فَإِذَا هُمْ مُظْلِمُونَ (37) وَالشَّمْسُ تَجْرِي مَسْتَقَرًّا لَهَا ذَلِكَ تَقْدِيرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيمِ (38)

وَالْقَمَرَ قَدَرْتَهُ مَنَازِلَ حَتَّىٰ عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ (39) لَا الشَّمْسُ يَنْبَغُ لَهَا أَنْ تُدْرِكَ وَالْقَمَرَ لَا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ

وَكُلٌّ فِي فِي فَلَكَ يُسْبِحُونَ (40) وَآيَةٌ لَهُمْ أَنَّا حَمَلْنَا ذُرِّيَّتَهُمْ فِي الْفَلَكِ الْمَشْحُونِ (41)

Artinya :

37. Dan suatu tanda (kekuasaan Allah yang besar) bagi mereka adalah malam, Kami tanggalkan siang dari malam itu, maka dengan serta merta mereka berada dalam kegelapan. 38. Dan matahari berjalan ditempat peredarannya. Demikianlah ketetapan Yang Maha Perkasa lagi Maha Mengetahui. 39. Dan telah Kami tetapkan bagi bulan manzilah-manzilah, sehingga (setelah dia sampai ke manzilah yang terakhir) kembalilah dia sebagai bentuk tandan yang tua. 40. Tidaklah mungkin bagi matahari mendapatkan bulan dan malampun tidak dapat mendahului siang. Dan masing-masing beredar pada garis edarnya. 41. Dan suatu tanda (kebesaran Allah yang besar) bagi mereka adalah bahwa Kami angkut keturunan mereka dalam bahtera yang penuh muatan.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Rahmah Yulianti dan Khairuna, *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Banda Aceh, Vol.4, No. 1, 2018, Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, hal. 20

<sup>4</sup> Departemen Agama RI. *Mushaf Mufasssir Al- Quran, Terjemah, Tafsir dan Tajwid*. Bandung: Jabal. 2009, Surah Yaasin ayat 37-41`

Beberapa perusahaan mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka, serta untuk memengaruhi perubahan kultur yang ada dalam perusahaan. Terjadinya perubahan kultur dalam perusahaan ini disebabkan karena adanya perubahan dari sistem yang telah lama diterapkan oleh perusahaan kepada suatu sistem baru. Sistem yang baru ini dirancang untuk melipat gandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu Pertama, Perspektif keuangan dimana dalam perspektif ini kita menemukan gambaran mengenai apa yang diharapkan pemilik perusahaan dalam pertumbuhan dan keuntungan. Tepat pula untuk menjelaskan risiko keuangan yang mana, seperti arus uang tunai yang negatif, yang dapat diterima. Isu-isu lain yang mungkin dicakup berhubungan dengan strategi pengeluaran dan investasi, jumlah rekening maksimum yang diinginkan, dan sebagainya. Dengan kata lain di sini ditemukan banyak instrumen pengendalian manajemen tradisional dalam bentuk tolak ukur keuangan dan rasio kunci.

Kedua, Perspektif pelanggan dalam perspektif ini memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan purna jual baik melebihi dari pesaing. Intinya adalah kepuasan pelanggan. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas perusahaan (*firm equity*).

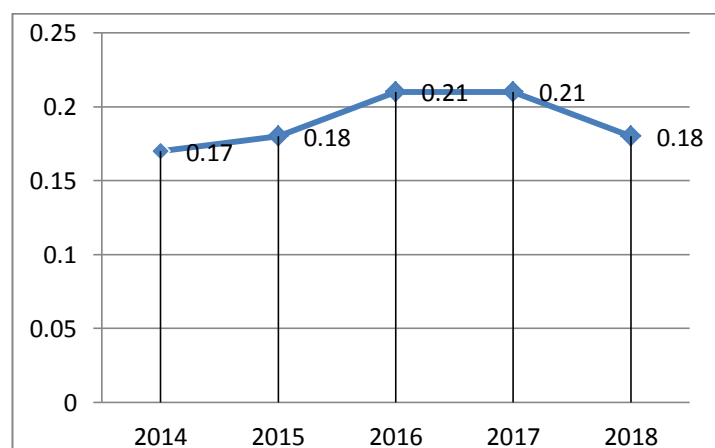
Ketiga, Perspektif proses bisnis internal ialah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam mencipta produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja merupakan kapital organisasi. Perspektif ini merupakan analisis utama proses internal perusahaan. Analisis ini sering mencakup identifikasi sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya.

Dan yang terakhir adalah Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif ini memungkinkan perusahaan untuk menjamin adanya pembaharuan kapasitas dalam jangka panjang, suatu prasyarat bagi kelangsungan organisasi di masa datang. Dalam perspektif ini, perusahaan harus mendasarkan diri tidak hanya pada menjamin dan mengembangkan keperluan *know-how* untuk memahami dan memuaskan kebutuhan pelanggan, tetapi juga bagaimana hal tersebut dapat menjamin efisien yang penting dan produktivitas dari proses yang sekarang sedang menciptakan nilai kepada pelanggan.

**Tabel 1.1**  
**Indikator Rasio Keuangan yang Mempengaruhi Pada Perspektif keuangan**

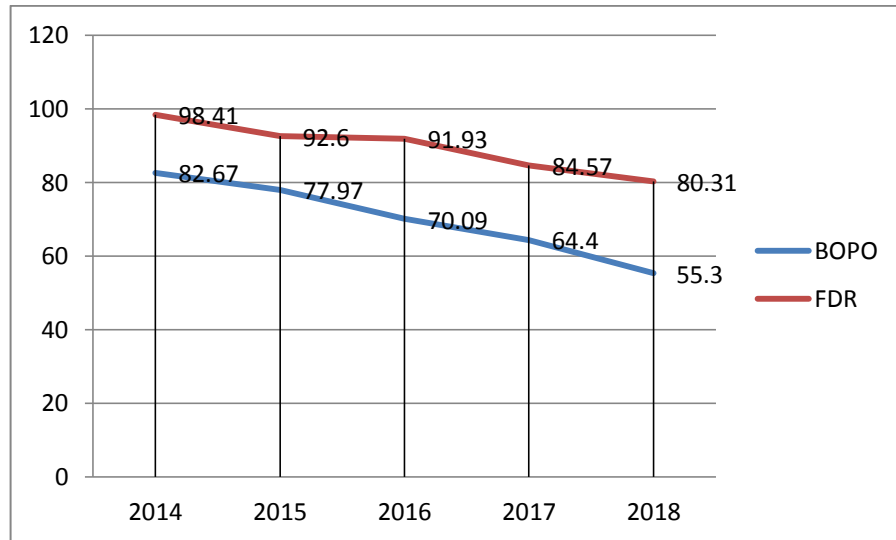
Tahun	Indikator								
	BI	ROA	7-	BI	BOPO	7-	BI	FDR	7-
2014	1,5%	0,17%	1,33%	≤ 85%	82,67%	2,33%	≤ 75%	98,41%	-23,41%
2015	1,5%	0,18%	1,32%	≤ 85%	77,97%	7,03%	≤ 75%	92,60%	-17,6%
2016	1,5%	0,21%	1,29%	≤ 85%	70,09%	14,91%	≤ 75%	91,93%	-16,93%
2017	1,5%	0,21%	1,29%	≤ 85%	64,40%	20,6%	≤ 75%	84,57%	-9,57%
2018	1,5%	0,18%	1,32%	≤ 85%	55,30%	29,7%	≤ 75%	80,31%	-5,31%

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan



**Gambar 1.1 Grafik Return On Assets (ROA)**





**Gambar 1.2 Grafik BOPO dan FDR**

Dilihat dari gambar grafik 1.1 diatas bahwa adanya peningkatan return on assets dari tahun 2014-2017, tetapi pada tahun 2018 mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan adanya masalah dalam pengolahan profitabilitas pada bank BNI Syariah Kcp. Adam Malik Medan. Dan jika dilihat dari gambar grafik 1.2 diatas bahwa BOPO dan FDR mengalami penurunan tiap tahunnya.

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “ *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada Bank di PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan* “

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Adanya permasalahan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan dengan konsep *Balanced Scorecard*.
2. Adanya permasalahan mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan perspektif proses internal bisnis dengan konsep *Balanced Scorecard*.

### C. Batasan Masalah

Berdasarkan dari uraian latar belakang masalah di atas, penulis membatasi pembahasan penelitian agar lebih fokus, sehingga harapan akhir dari penelitian ini sesuai dengan tujuan dan tepat pada sarannya. Adapun Batasan Masalah pada *balanced scorecard* dalam penelitian ini adalah:

1. Perspektif Keuangan yaitu yang terdiri dari *Return On Asset (ROA)*, Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), Rasio *Financing to Deposit Ratio (FDR)*.
2. Perspektif Proses Internal Bisnis yaitu yang terdiri dari Proses Inovasi, Proses Operasi, dan Proses Layanan Purna Jual.

### D. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan pada bank di PT BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan Perspektif Keuangan (ROA, BOPO, FDR) ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan pada bank di PT BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan Perspektif Proses Internal Bisnis (Proses Inovasi, Proses Operasi, dan Proses Layanan Purna Jual) ?

### E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja perusahaan pada bank di PT BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan Perspektif Keuangan (ROA, BOPO, FDR)
2. Untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja perusahaan pada bank di PT BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dengan Perfektif Proses Internal Bisnis (Proses Inovasi, Proses Operasi, dan Proses Layanan Purna Jual)

## **F. Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:  
Bagi praktisi dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam pemanfaatan informasi akuntansi manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan.
2. Bagi PT BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## BAB II LANDASAN TEORETIS

### A. Kajian Pustaka

#### 1. Pengukuran Kinerja

##### a. Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Tika mengemukakan pendapat beberapa pakar tentang kinerja dikonsepsikan dengan formulasi defenisi yang berbeda-beda sebagai berikut. Menurut Stoner kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin dan Russel mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Handoko kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Pendapat lain dikemukakan oleh Gibson bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan. Selanjutnya dikatakan pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi kemampuan dan motivasi.<sup>5</sup>

Kinerja merupakan hasil kerja perusahaan untuk menjadikan perusahaan sebagai suatu institusi yang unggul di kelasnya. Jika keberhasilan perusahaan yang unggul ditentukan oleh berbagai faktor, maka keberhasilan perusahaan (*success factor*) dijadikan sebagai pengukur keberhasilan personal. Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk penilaian

---

<sup>5</sup> Uha Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013, hal. 213

sistem penghargaan agar menghasilkan kinerja yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh perusahaan.

Pada dasarnya pengertian kinerja dapat dimaknai secara beragam. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja merupakan hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama. Pada dasarnya, pengertian kinerja berkaitan dengan tanggung jawab individu atau organisasi dalam menjalankan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pendapat di atas, kinerja dapat dilihat dari perspektif proses, hasil, atau tindakan yang mengarah pada pencapaian tujuan dan dievaluasi secara berkala. Oleh karena itu, kinerja dapat dievaluasi dan dianalisis dengan adanya kebijakan atau program yang lebih baik dalam suatu organisasi. Pada dasarnya, kinerja tidak terbentuk begitu saja. Kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan dalam tiga kelompok yaitu, kompetensi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi dan dukungan manajemen:

#### 1) Faktor Kompetensi Individu

Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu:

(a) Kemampuan dan Keterampilan Kerja. (b) Motivasi dan Etos Kerja.

#### 2) Faktor Dukungan Organisasi

Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang sasaran yang



harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut.

### 3) Faktor Dukungan Manajemen

Kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, pengembangan kompetensi dapat dilakukan dengan pelatihan, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan mobilisasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal

Manfaat sistem kinerja yang baik antara lain:

- a) Menelusuri kinerja harapan terhadap pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat dengan pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.<sup>6</sup>

#### **b. Pengukuran Kinerja**

Dalam memberikan pemahaman tentang konsep pengukuran kinerja, Lembaga Administrasi Negara/LAN menyebutkan pendapat para pakar. Di antaranya mengemukakan pendapat James B. Whittaker mengemukakan

---

<sup>6</sup> Dadang Dally, *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010, hal. 58

bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*). Menurut Whittaker, elemen kunci dari sistem pengukuran kinerja terdiri atas:

- 1) Perencanaan dan penetapan tujuan
- 2) Pengembangan ukuran yang relevan
- 3) Pelaporan formal atas hasil
- 4) Penggunaan informasi

Pendapat lain dikemukakan dalam *Reference Guide*, Province of Alberta, Canada. Dalam *Reference Guide* itu disebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu metode untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja tidak dimaksudkan untuk berperan sebagai mekanisme untuk memberikan penghargaan/hukuman (*reward/punishment*), akan tetapi pengukuran kinerja berperan sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi<sup>7</sup>

Pengukuran kinerja merupakan alat yang bermanfaat dalam usaha pencapaian tujuan, oleh karena itu melalui pengukuran kinerja dapat dilakukan proses penilaian terhadap pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan dan pengukuran kinerja dapat memberikan penilaian (*justifikasi*) yang objektif dalam pengambilan keputusan organisasi maupun manajemen.<sup>8</sup>

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

---

<sup>7</sup> Uha Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013, hal 233-234

<sup>8</sup> Ibid, hal 245-246

Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja hanya dapat dilakukan terhadap kinerja yang nyata dan terukur. Apabila kinerja tidak dapat diukur, tidak dapat dikelola. Untuk dapat memperbaiki kinerja, perlu diketahui seperti apa kinerja saat ini. Apabila deviasi kinerja dapat diukur, dapat diperbaiki.

Pengukuran hanya berkepentingan untuk mengukur apa yang penting dan relevan. Untuk itu, perlu jelas tentang apa yang dikatakan penting dan relevan sebelum menentukan ukuran apa yang harus digunakan. Hal-hal yang diukur tergantung pada apa yang dianggap penting oleh *stakeholders* dan pelanggan. Pengukuran mengatur keterkaitan antara strategi berorientasi pelanggan dan tujuan dengan tindakan.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
- 2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
- 3) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
- 4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
- 5) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
- 6) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
- 7) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.<sup>9</sup>

## **2. Bank**

### **a. Pengertian Bank**

Perbankan Indonesia dalam melakukan usahanya berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Yang dimaksud

---

<sup>9</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2007, hal. 319-320

dengan “demokrasi ekonomi” adalah demokrasi ekonomi berdasarkan Pancasila dan Undang – Undang Dasar 1945.

Menurut Undang-undang RI nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan, yang dimaksud dengan Bank adalah “Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak”.

Kegiatan menghimpun dan menyalurkan dana merupakan kegiatan pokok bank sedangkan memberikan jasa bank lainnya hanya kegiatan pendukung. Kegiatan menghimpun dana, berupa mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan giro, tabungan, dan deposito. Biasanya sambil diberikan balas jasa yang menarik seperti, bunga dan hadiah sebagai rangsangan bagi masyarakat agar lebih senang menabung. Kegiatan menyalurkan dana, berupa pemberian pinjaman kepada masyarakat. Sedangkan jasa-jasa perbankan lainnya diberikan untuk mendukung kelancaran kegiatan utama tersebut.

#### **b. Tugas dan Fungsi Bank**

Pada dasarnya tugas pokok bank menurut UU No.19 tahun 1998 adalah membantu pemerintah dalam hal mengatur, menjaga, dan memelihara stabilitas nilai rupiah, mendorong kelancaran produksi dan pembangunan serta memperluas kesempatan kerja guna peningkatan taraf hidup rakyat banyak. Sedangkan fungsi bank pada umumnya menurut Undang-undang Negara Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998 adalah:

- 1) Penghimpun dana untuk menjalankan fungsinya sebagai penghimpun dana maka bank memiliki beberapa sumber yang secara garis besar ada tiga sumber, yaitu:
  - a) Dana yang bersumber dari bank sendiri yang berupa setoran modal waktu pendirian.

- b) Dana yang berasal dari masyarakat luas yang dikumpulkan melalui usaha perbankan seperti usaha simpanan giro, deposito dan tabanas.
  - c) Dana yang bersumber dari Lembaga Keuangan yang diperoleh dari pinjaman dana yang berupa Kredit Likuiditas dan *Call Money* (dana yang sewaktu-waktu dapat ditarik oleh bank yang meminjam) dan memenuhi persyaratan. Mungkin Anda pernah mendengar beberapa bank dilikuidasi atau dibekukan usahanya, salah satu penyebabnya adalah karena banyak kredit yang bermasalah atau macet.
- 2) Penyalur dana-dana yang terkumpul oleh bank disalurkan kepada masyarakat dalam bentuk pemberian kredit, pembelian surat-surat berharga, penyertaan, pemilikan harta tetap.
  - 3) Pelayan Jasa Bank dalam mengemban tugas sebagai “pelayan lalu-lintas pembayaran uang” melakukan berbagai aktivitas kegiatan antara lain pengiriman uang, inkaso, cek wisata, kartu kredit dan pelayanan lainnya.

### c. Jenis-jenis Bank

Perbankan Indonesia dalam menjalankan fungsinya berasaskan prinsip kehati-hatian. Fungsi utama perbankan Indonesia adalah sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat serta bertujuan untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional, kearah peningkatan taraf hidup rakyat banyak.

Berdasarkan undang-undang, struktur perbankan di Indonesia, terdiri atas bank umum dan BPR. Perbedaan utama bank umum dan BPR adalah dalam hal kegiatan operasionalnya. BPR tidak dapat menciptakan uang giral, dan memiliki jangkauan dan kegiatan operasional yang terbatas. Selanjutnya, dalam kegiatan usahanya dianut dual bank system, yaitu bank



umum dapat melaksanakan kegiatan usaha bank konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah. Sementara prinsip kegiatan BPR dibatasi pada hanya dapat melakukan kegiatan usaha bank konvensional atau berdasarkan prinsip syariah. Adapun jenis perbankan dewasa ini dapat ditinjau dari berbagai segi antara lain

1) Dilihat dari segi fungsinya

Menurut Undang-Undang Pokok perbankan nomor 14 tahun 1967, jenis perbankan menurut fungsinya terdiri dari:

- a) Bank Umum
- b) Bank Pembangunan
- c) Bank Tabungan
- d) Bank Pasar
- e) Bank Desa
- f) Lumbung Desa
- g) Bank Pegawai
- h) Dan bank lainnya

Namun setelah keluar UU Pokok Perbankan nomor 7 tahun 1992 dan ditegaskan lagi dengan keluarnya Undang-undang RI nomor 10 tahun 1998 maka jenis perbankan terdiri dari:

a) Bank Umum

Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

b) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah bank yang melaksanakan kegiatan usahanya secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

2) Dilihat dari segi kepemilikannya

Ditinjau dari segi kepemilikan maksudnya adalah siapa saja yang memiliki bank tersebut. Kepemilikan ini dilihat dari akte pendirian dan penguasaan saham yang dimiliki bank yang bersangkutan. Jenis bank dilihat dari segi kepemilikan tersebut adalah:

a) Bank milik pemerintah

Dimana baik akte pendirian maupun modalnya dimiliki oleh pemerintah sehingga seluruh keuntungan bank ini dimiliki oleh pemerintah pula.

b) Bank milik swasta nasional

Bank jenis ini seluruh atau sebagian besarnya dimiliki oleh swasta nasional serta akte pendiriannya pun didirikan oleh swasta, begitu pula pembagian keuntungannya untuk keuntungan swasta pula.

c) Bank milik koperasi

Kepemilikan saham-saham bank ini dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi.

d) Bank milik asing

Bank jenis ini merupakan cabang dari bank yang ada diluar negeri, bank milik swasta asing atau pemerintah asing. Kepemilikannya dimiliki oleh pihak luar negeri.

e) Bank milik campuran

Kepemilikan saham bank campuran dimiliki oleh pihak asing dan pihak swasta nasional. Kepemilikan sahamnya secara mayoritas dipegang oleh Warga Negara Indonesia.

3) Dilihat dari segi status

Status bank yang dimaksud adalah:

a) Bank devisa

Merupakan bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan.

b) Bank non devisa

Merupakan bank yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai bank devisa, sehingga tidak dapat melaksanakan transaksi seperti bank devisa, dimana transaksi yang dilakukan masih dalam batas-batas Negara.

4) Dilihat dari segi cara menentukan harga

a) Bank yang berdasarkan prinsip konvensional

b) Bank yang berdasarkan prinsip syariah, aturan perjanjian berdasarkan hukum islam antara bank dengan pihak lain untuk menyimpan dan atau pembiayaan usaha atau kegiatan perbankan lainnya.

5) Dilihat dari fungsi dan tujuan usahanya

a) Bank Central

Bank central adalah bank yang bertindak sebagai bankers bank pimpinan penguasa moneter, mendorong dan mengarahkan semua jenis bank yang ada.

b) Bank Umum

Bank umum adalah bank milik negara, swasta, maupun koperasi yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima simpanan dalam bentuk giro, deposito, serta tabungan dan dalam usahanya terutama memberikan kredit jangka pendek.

c) Bank Tabungan

Bank tabungan adalah bank milik negara, swasta maupun koperasi yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima simpanan dalam bentuk tabungan sedangkan usahanya terutama memperbanyak dana dengan kertas berharga.

d) Bank Pembangunan

Bank pembangunan adalah bank milik negara, swasta maupun koperasi yang dalam pengumpulan dananya terutama menerima simpanan dalam bentuk deposito dan mengeluarkan kertas berharga

jangka menengah dan panjang. Sedangkan usahanya memberikan kredit jangka menengah dan panjang di bidang pembangunan.<sup>10</sup>

### 3. *Balanced Scorecard*

#### a. *Sejarah Balanced Scorecard*

Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.<sup>11</sup> Dahulu banyak perusahaan yang menggunakan sistem pengukuran kinerja tradisional yang mana hanya mengukur keberhasilan kinerja perusahaan dari sejumlah keuntungan yang diperoleh (finansial). Sistem pengukuran tradisional kini dinilai tidak begitu efektif lagi di era globalisasi ini.

Melihat kekurangan tersebut, pada tahun 1996, Robert Kaplan dan David Norton dari Harvard University mengumumkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang sesuai untuk perusahaan di era globalisasi, bernama *Balanced Scorecard*.

Latar belakang munculnya ide pembuatan sistem ini dikarenakan adanya beberapa kelemahan yang dinilai oleh Kaplan dan Norton mengenai pengukuran tradisional. Menurut Kaplan dan Norton, ukuran finansial tidak cukup untuk mengevaluasi perjalanan perusahaan di dalam lingkungan yang kompetitif ini karena hanya menceritakan sebagian dan tidak semua tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai finansial di masa depan.

Sistem tradisional juga dinilai kurang mendukung investasi jangka panjang dan lebih menyukai bentuk investasi yang mudah diukur

---

<sup>10</sup> Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014, hal. 19-25

<sup>11</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hal. 2

dibandingkan investasi non-finansial seperti inovasi, kemampuan pekerja, dan kepuasan pelanggan yang lebih sulit diukur secara kuantitatif.

Pendapat Kaplan dan Norton didukung oleh Mulyadi yang menyatakan bahwa, perusahaan yang berhasil dituntut tidak hanya dapat menghasilkan produk yang bermutu tetapi juga harus dapat memuaskan dan memenuhi kebutuhan konsumen dan *cost effective*.

*Balanced Scorecard* merupakan sebuah sistem pengaturan (tidak hanya sebuah sistem pengukuran) yang bisa membantu suatu organisasi untuk mengklarifikasi visi dan strategi mereka hingga membuatnya menjadi sebuah tindakan nyata dan mencapai goals perusahaan. Robert Kaplan dan David Norton telah menggabungkan sistem pengukuran finansial (tradisional) dan non-finansial, sehingga suatu perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada hasil finansial saja tetapi juga masalah manusia.<sup>12</sup>

#### **b. Definisi *Balanced Scorecard***

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrian competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

- 1) *Scorecard*, yaitu kartu skor pekerjaan atau kartu prestasi kerja orang atau organisasi. Kartu prestasi kerja dituangkan dalam angka-angka keuangan atau lazim disebut kinerja keuangan dan dapat dijadikan historis. Selanjutnya rencana kerja itu dibandingkan dengan kartu prestasi kerja nyata.
- 2) *Balanced* yaitu berimbang menjelaskan bahwa kinerja organisasi harus diukur dari sudut kinerja keuangan dan kinerja non keuangan

---

<sup>12</sup> <https://wookee.wordpress.com/2012/07/29/sejarah-dan-perkembangan-balanced-scorecard/>



yang meliputi pelanggan, proses bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>13</sup>

*Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.<sup>14</sup>

*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pertumbuhan dan pembelajaran (*growth and learning*) dengan target bersifat jangka panjang.<sup>15</sup>



**Gambar 2.1. Perspektif *Balanced Scorecard***

<sup>13</sup> Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, *Akuntansi Manajemen Edisi*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2008, hal 353.

<sup>14</sup> Vera Devani dan ade Setiawarnan, *Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard*, Vol. 13, No.1, 2015, *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, hal. 86

<sup>15</sup> Fahmi Irham, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016, hal. 244

### c. Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Empat perspektif yang menjadi fokus dalam *Balanced Scorecard* ini sebenarnya terbagi atas dua sub yaitu perspektif keuangan dan non-keuangan. Perspektif non keuangan ini dijabarkan lagi kedalam perspektif customer, proses bisnis intern, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

#### 1) Perspektif keuangan

Perspektif keuangan tetap digunakan dalam *Balance Scorecard*, karena ukuran keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi perusahaan memberikan perbaikan atau tidak bagi peningkatan keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain, dan harvest*.<sup>16</sup> Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

#### a) *Growth* (bertumbuh)

Tahap pertumbuhan menjadi tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Selain itu, perusahaan akan menanamkan investasi sebanyak-banyaknya, meningkatkan produk baru, membangun fasilitas produksi, meningkatkan kemampuan beroperasi, merebut pangsa pasar, dan membuat jaringan distribusi. Di dalam tahap ini kemungkinan besar perusahaan akan selalu dalam keadaan rugi, karena tahap ini perusahaan memfokuskan

---

<sup>16</sup> Soni Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: Gramedia, 2002, hal.31

untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti.

b) *Sustain* (bertahan)

Adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan masih mempunyai daya tarik yang bagus bagi para investor untuk menanamkan modalnya. Dalam tahap ini perusahaan harus mampu mempertahankan pangsa pasar yang sudah dimiliki dan harus memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun.

Tujuan keuangan pada tahap ini biasanya lebih berorientasi pada profitabilitas. Tujuan yang berkaitan dengan profitabilitas dapat dinyatakan dengan menggunakan ukuran yang berkaitan dengan laba operasional. Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapat yang dihasilkan dari investasi modal, sedangkan untuk unit bisnis yang telah memiliki otonomi diminta tidak hanya mengelola arus pendapatan, tetapi juga tingkat investasi modal yang telah ditanamkan dalam unit bisnis yang bersangkutan. Tolok ukur lain yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROA, BOPO, dan FDR.

c) *Harvest* (Menuai)

Tahap ini merupakan tahap pendewasaan bagi sebuah perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, yang harus dilakukan pada tahap ini adalah perusahaan tidak lagi melakukan

investasi, tetapi hanya memelihara supaya perusahaan berjalan dengan baik.<sup>17</sup>

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan, perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama yaitu:

a) *Return On Asset (ROA)*

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

Rumus untuk mencari *ROA* adalah sebagai berikut:

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

b) *Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)*

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

Rumus untuk mencari rasio efisiensi (*BOPO*) adalah sebagai berikut:

$$BOPO = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \times 100\%$$

c) *Rasio Pembiayaan Terhadap Dana Pihak Ketiga (FDR)*

Rasio *FDR* adalah rasio antara seluruh jumlah pembiayaan yang diberikan dengan dana yang diterima oleh bank.

Rumus untuk mencari Rasio *FDR* adalah sebagai berikut:

$$FDR = \frac{\text{Total Pembiayaan yang Diberikan}}{\text{Total Dana Pihak Ketiga}} \times 100\%$$

---

<sup>17</sup> <https://tipsserbaserbi.blogspot.com/2016/10/pengertian-dan-4-perspektif-balanced-scorecard.html>

## 2) Perspektif Pelanggan

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. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan di masa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik.

Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu: *customer core measurement* dan *customer value propositions*

### a) *Customer core measurement*

*Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu: *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

*Market Share*; Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. *Customer Retention*; Mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. *Customer Acquisition*; Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. *Customer Satisfaction*; Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*. *Customer Profitability*; Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.



b) *Customer value proposition*

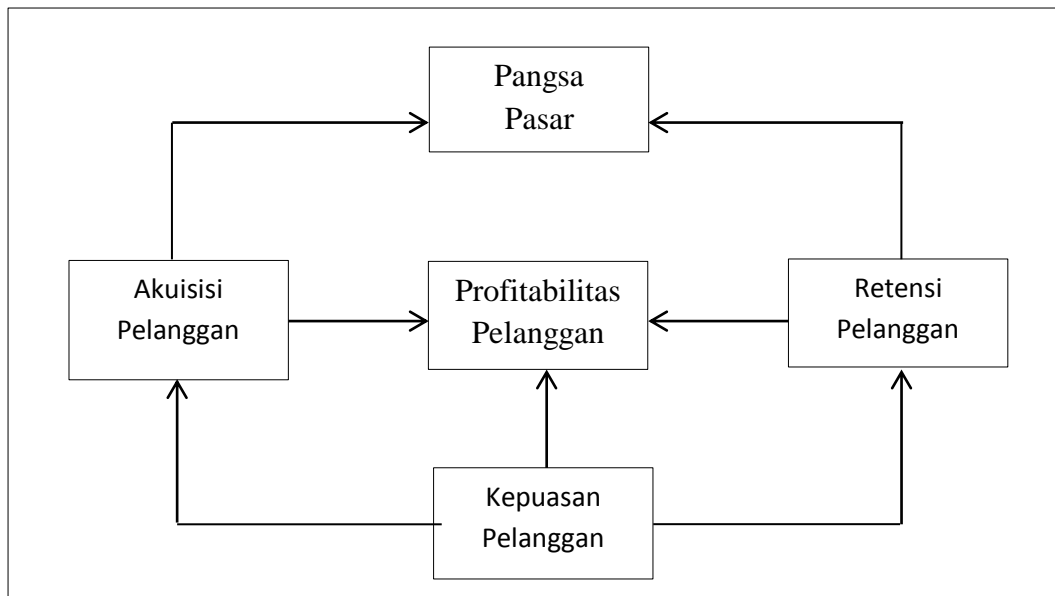
*Customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proporsition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attributes*, *costumer relationship*, dan *image and relationship*.

*Product/service attributes*; Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut. *Customer relationship* ; Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. *Image and reputation*; Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.<sup>18</sup>

Untuk lebih jelasnya mengenai perspektif pelanggan, dapat dilihat pada gambar 2.2 sebagai berikut :

---

<sup>18</sup> Soni Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: Gramedia, 2002, hal.33-35



**Gambar 2.2. Perspektif Pelanggan**

Penilaian kinerja dari perspektif pelanggan dapat dilakukan dengan cara:

- a) Menguasai pangsa pasar (*Market share*), digunakan untuk mengetahui seberapa besar penguasaan segmen pasar dibandingkan dengan bank yang sejenis. Dilakukan dengan cara mengukur perbandingan antara total aktiva PT BNI Syariah Kcp. Adam Malik Medan dengan total aktiva bank lainnya. Semakin tinggi nilai *market share* pada PT. BNI Syariah Kcp. Adam Malik, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya.
- b) Tingkat kepuasan konsumen (nasabah), digunakan untuk mengetahui sejauh mana kualitas pelayanan BNI Syariah Kcp. Adam Malik kepada nasabahnya. Rumus untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen (nasabah) dengan acuan berdasarkan skala likert adalah sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Konsumen} = \frac{\text{Jumlah Total Nilai Rata - rata Responden}}{\text{Total Pernyataan Responden}} \times 100 \%$$

- c) Profitabilitas konsumen, digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai PT BNI Syariah Kcp. Adam Malik dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Rumus nya dapat dilihat dibawah ini: <sup>19</sup>

$$\text{Profitabilitas Konsumen} = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100 \%$$

### 3) Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value-chain*. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa merek sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Perbedaan perspektif bisnis internal antara pendekatan tradisional dan pendekatan BSC, adalah:

- a) Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut dilaksanakan.

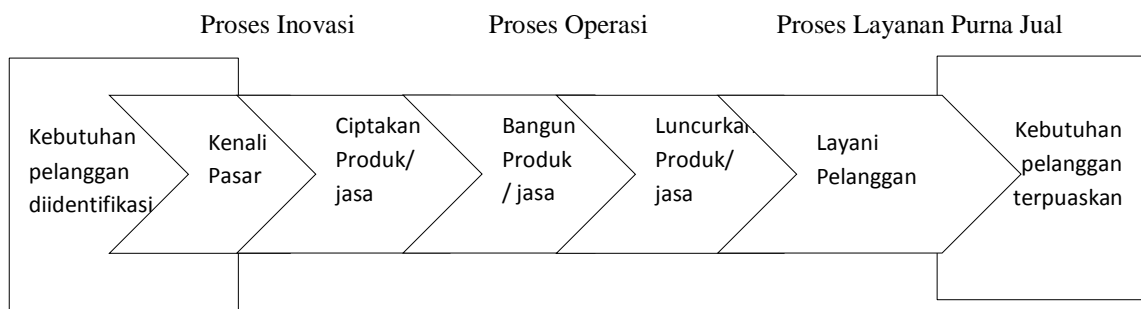
---

<sup>19</sup> Venda Arsenia Laksmi, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2011. Hal.38-39

- b) Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Aktivitas penciptaan nilai perusahaan, terangkai dalam suatu rantai nilai yang dimulai dari proses perolehan bahan baku sampai penyampaian produk jadi ke konsumen.

Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal ke dalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.



**Gambar 2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

- a) Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas R&D ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan terutama untuk jangka panjang.

$$\text{Network Growth Ratio (NGR)} = \frac{\text{Delta unit kerja}}{\text{Total unit kerja}} \times 100\%$$

### b) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan. Rumusnya dapat dilihat dibawah ini:

$$AETR = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%^{20}$$

### c) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

---

<sup>20</sup> Ibid, hal. 40

#### 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan produser organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Dalam berbagai kasus, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Itulah mengapa, perusahaan harus melakukan investasi di ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*).

Menurut Kaplan dan Norton “*learning*” lebih sekedar “*training*” karena pembelajaran meliputi pula proses “*mentoring* atau *tutoring*”, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolok ukur; *employee capabilities*, *information system capabilities*, dan *motivation empowerment, and alignment*.

##### a) *Employee Capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi ketimbang filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana

para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b) *Information System Capabilities*

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c) *Motivation, Empowerment, and Alignment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan sama-sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Suatu barang tentu upaya itu perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu, itu semua tetap dibarangi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.<sup>21</sup>

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan

---

<sup>21</sup> Soni Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: Gramedia, 2002, hal. 37-43



pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan berasal dari manusia, sistem dan prosedur perusahaan. Perspektif ini terdiri dari beberapa ukuran utama yaitu:

- a) Tingkat produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- b) Tingkat retensi karyawan

Retensi karyawan dihitung menggunakan perhitungan perputaran karyawan.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

- c) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan.

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah pernyataan puas} \times \text{Skor}}{\text{Jumlah Bobot}} \times 100\%^{22}$$

#### **d. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Pengendalian Strategis**

Pengendalian (*control*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang menempati posisi kritis dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Pengendalian manajemen adalah suatu proses dimana manajemen menggerakkan seluruh individu dalam organisasi untuk memastikan bahwa mereka memahami dan telah bertindak sesuai dengan strategi perusahaan dan penjabaran strategi tersebut. Di sini, pengendalian strategis memberikan payung bagi pengendalian manajemen agar aktivitas operaional terhubung dengan strategi bisnis.

Bentuk sistem pengendalian manajemen yang baik amat tergantung dari karakteristik suatu organisasi. Karakteristik pengendalian yang baik (*good*

---

<sup>22</sup> Vera Devani dan ade Setiawarnan, *pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode Balanced Scorecard*, Vol. 13, No.1, 2015, *Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, hal. 87

*control*) adalah suatu sistem pengendalian yang berorientasi ke depan, *objective driven*, dan tidak selalu harus ekonomis. Suatu sistem pengendalian juga harus mencakup sistem operasional yang menyeluruh; *goal congruence*, bermuara ke perspektif keuangan, memiliki pola dan jadwal yang jelas, dan integrasi.

Kenneth A. Merchant membagi obyek pengendalian dalam tiga jenis, sebagaimana yang ia sitir dari pendapat W. Ouchi, yaitu: *action control*, *result control*, dan *personnel/culture control*.

*Action control* adalah bentuk pengendalian untuk menjamin bahwa setiap pegawai melakukan (tidak melakukan) aktivitas tertentu yang dianggap bermanfaat (tidak bermanfaat) bagi organisasi. *Result control* adalah pengendalian yang lebih menekankan pada hasil akhir, dengan mengesampingkan, melalui tindakan apa sesuatu itu diperoleh. *Personal/culture control* adalah bentuk pengendalian yang mengandalkan pada kendali perilaku pegawai atau pengendalian sesama pegawai sesuai nilai-nilai, norma, atau budaya yang telah ada yang ingin diciptakan dalam organisasi. Ketiga jenis pengendalian tersebut digunakan secara bersama-sama dalam suatu organisasi dengan tingkat keketataan sesuai kondisi dan kebutuhan.

Manajer bekerja melalui orang-orang dalam organisasi dengan berbagai cara dan tindakan, seperti: menyeleksi pegawai, melatihnya, menempatkan mereka pada posisi yang tepat, memberdayakan dan mendisiplinkan mereka, memberikan saran-saran dan petunjuk yang memadai, memecahkan masalah, menjamin bahwa lingkungan telah bekerja dengan memuaskan, dan mengamati perilaku konsumen.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Soni Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: Gramedia, 2002, hal. 43-45

### **e. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

#### 1) Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini:

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan.
- 2) Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

#### 2) Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

#### 3) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan.

## 4) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.<sup>24</sup>

## B. Kajian Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.<sup>25</sup>

**Tabel 2.1**  
**Kajian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil Penelitian	Sumber
1	Rahmah Yulianti (2018)	Pengaruh penerapan <i>Balanced Scorecard</i> terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Banda Aceh	Variabel independennya <i>Balanced Scorecard</i> , dan variabel dependennya kinerja manajemen	Dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah peneliti uraikan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut: 1. Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara bersama-sama dan	Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol.4 No. 1 Th 2018

<sup>24</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, hal. 18-24

<sup>25</sup> <http://digilib.iain-jember.ac.id/143/5/11.BAB%20II.pdf>

				<p>secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Banda Aceh.</p> <p>2. Perspektif keuangan (X1) mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kinerja manajemen pada PT. Bank Muamalat Tbk. cabang Banda Aceh, dengan nilai koefisien sebesar 0,355, kemudian diikuti oleh variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (X4) dengan nilai koefisien sebesar 0,309, dan selanjutnya diikuti oleh persepektif pelanggan (X2) dengan nilai koefisien sebesar 0,292 dan kemudian diikuti oleh variabel perspektif bisnis internal (X3) dengan niali koefisien sebesar 0,231.</p>	
2	Nurul Huda	Pengukuran Kinerja	Pengukuran kinerja dan	Berdasarkan pengolahan data dan	Jurnal Etikono

	(2013)	Perbankan Syariah dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	<i>Balanced Scorecard</i>	hasil analisis kinerja maka dapat disimpulkan bahwa Kinerja Bank Syariah tersebut dilihat dengan <i>Balanced Scorecard</i> diperoleh penilaian kinerja dari hasil penelitian mengenai nilai kinerja empat Bank Umum Syariah dengan menggunakan metode yang sama. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk Kinerja Kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan, masing masing memiliki nilai Sangat Baik, Kinerja Manajemen memiliki Nilai Baik. Kinerja Penghimpunan Dan Penyaluran Dana Serta Pelayanan Jasa dalam Perspektif Layanan Perbankan Pelaksanaan Prinsip Syariah, masing-masing bank memiliki nilai Baik. Perspektif Keuangan pada laporan	mi Vol. 12 No. 1 April 2013
--	--------	---	---------------------------	---	-----------------------------

				keuangan dan Kinerja legitimasi sosial, masing - masing memiliki nilai kinerja Baik.	
3	Yosefin Tyas (2017)	Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan <i>Balanced Scorecard</i> Studi Kasus PT. BPRS Wijayamulya Santosa	Pengukuran kinerja dan <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian menyatakan bahwa pada perspektif keuangan BOPO menunjukkan hasil yang baik. FDR menunjukkan hasil yang tidak baik. Namun nilai likuiditas secara keseluruhan bank dikatakan baik menurut standar Bank Indonesia. Perpektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan karena market share meningkat tiap tahunnya. Perpektif proses internal bisnis menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan terbukti dari proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan pada nasabah dan dapat memenuhi kebutuhan	Skripsi



				<p>nasabah dan mampu menyelesaikan keluhan nasabah. Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik secara keseluruhan produktivitas karyawan tahun 2013-2015 mengalami peningkatan selama 2 tahun terakhir. Selain itu pelatihan karyawan tidak mengalami perubahan sama sekali karena PT. BPRS Wijayamulya Santosa masih belum merektut karyawan lebih banyak.</p>	
4	Meirdania Zudia (2010)	<p>Analisis penilaian kinerja organisasi dengan menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> pada PT. Bank Jateng Semarang</p>	<p>Penilaian kinerja dan <i>Balanced Scorecard</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT Bank Jateng dari tahun 2007 hingga tahun 2009 dapat mencapai <i>cost effectiveness</i> dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal.</p>	Skripsi

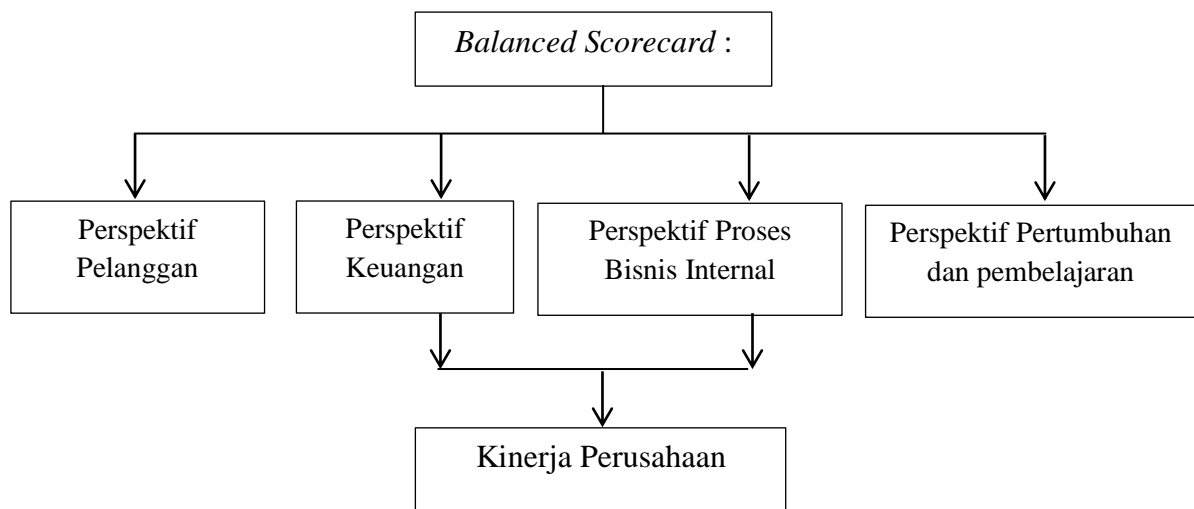
5	Annisa (2017)	Perancangan dan Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> Studi Kasus Pada PT. Bank Nagari	Pengukuran kinerja dan <i>Balanced Scorecard</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. Bank Nagari Pada perspektif keuangan, pencapaian Rasio CAR, NPL, ROA dan LDR telah mampu melampaui target yang telah ditetapkan perusahaan. Pada perspektif konsumen, market share untuk aset, giro, tabungan, dan total dana pihak ketiga bank nagari mengalami peningkatan pertumbuhan market share cukup baik. Pada perspektif proses internal bisnis terdapat satu ukuran hasil yang sudah mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tidak mengalami peningkatan yang drastis dan penurunan yang drastis.	Skripsi
6.	Monica Kartika	Analisis Kinerja Perusahaan	Pengukuran kinerja dan <i>Balanced</i>	Hasil pelatihan pada perspektif keuangan menunjukkan sangat	Skripsi

	(2016)	<p>Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Kasus PT. BPR Chandra Muktiartha)</p>	<i>Scorecard</i>	<p>baik. Bank mampu meningkatkan dan memperoleh laba yang besar serta profitabilitas bank juga sudah memuaskan. Perspektif pelanggan menunjukkan hasil kinerja yang sangat baik. Ini dikarenakan bank mampu menguasai market share dengan baik dari hasil pendapatan jasa yang diberikan kepada nasabah. Perspektif proses internal bisnis menunjukkan NGR sangat baik dan AETR tidak baik. NGR menunjukkan bahwa bank mampu menambah delta unit kerja untuk memenuhi dan memenangkan nasabah baru sedangkan AETR dikatakan tidak baik karena biaya administrasi yang terus meningkat tetapi tidak dengan jumlah nasabah yang meningkat.</p>	
--	--------	---	------------------	--	--

				<p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan profitabilitas karyawan dan retensi karyawan adalah baik. Serta tingkat pelatihan karyawan bank mampu mengembangkan kualitas sumber daya.</p>	
--	--	--	--	--	--

### C. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada landasan teori dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah dikemukakan, maka sebagai dasar perumusan hipotesis berikut disajikan kerangka pemikiran yang dituangkan dalam model penelitian pada gambar berikut:



**Gambar 2.4. Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas dijelaskan bahwa dalam pengukuran kinerja perusahaan yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Tetapi

dalam penelitian ini hanya digunakan dua perspektif saja yaitu perspektif keuangan dan perspektif proses bisnis internal. Dari perspektif keuangan akan dilihat bagaimana *Return on Assets (ROA)*, Beban operasional terhadap pendapatan operasional (*BOPO*), *Financing to Deposit Ratio (FDR)*. Sedangkan pada perspektif proses bisnis internal yang dilihat adalah proses operasi, inovasi, dan proses pelayanan purna jual. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran kedua perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis pengukuran kinerja perusahaan untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dapat dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Rancangan Penelitian**

Rancangan penelitian dirumuskan dengan tujuan adanya arah yang jelas dan target yang hendak dicapai dalam penelitian. Jika tujuan penelitian jelas dan terumuskan dengan baik, maka penelitian dan pemecahan masalah akan berjalan dengan baik pula.

Langkah paling awal dalam penelitian adalah identifikasi masalah yang dimaksudkan sebagai penegas batas-batas permasalahan sehingga cakupan penelitian tidak keluar dari tujuannya. Dilanjutkan dengan penguraian latar belakang permasalahan yang dimaksudkan untuk mengantarkan dan menjelaskan latar belakang problematika dan fenomena yang ada di lapangan. Apabila latar belakang permasalahan telah diuraikan dengan seksama, maka pokok permasalahan yang hendak diteliti dirumuskan dalam bentuk kalimat tanya dan hendak dicari jawabannya dalam penelitian.

Selanjutnya adalah kajian teori, teori dalam tradisi kualitatif berarti mencari gagasan, ide atau pendapat yang ditulis oleh para ahli yang ada dalam buku, jurnal dan lain-lain. Teori dalam tradisi kualitatif dipakai sebagai konfirmasi awal bahwa terdapat bukti tertulis ilmiah bahwa topik ini pernah dipelajari dan diteliti, tetapi pada tempat dan waktu yang berbeda, orang-orang yang berbeda, situasi berbeda, dan konteks berbeda<sup>26</sup>.

Langkah selanjutnya adalah penentuan teknik sampling yang digunakan dalam penelitian dan pengumpulan data penelitian dari lapangan. Data penelitian dikumpulkan baik lewat instrumen pengumpulan data, observasi maupun lewat data dokumentasi. Setelah data dan diperoleh maka dilakukan pengolahan data dan analisis.

---

<sup>26</sup> J.R. Raco, *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, Jakarta: Grasindos, 2010, hal. 98

Langkah terakhir dalam setiap proses penelitian adalah penulisan laporan hasil penelitian.

## B. Lokasi dan Waktu Penelitian

### 1. Lokasi

Lokasi yang diambil sebagai objek penelitian penulis adalah PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan.

### 2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian akan dilakukan pada bulan November 2018 sampai dengan bulan Maret 2019. Yang digambarkan pada tabel 3.1 sebagai berikut :

**Tabel 3.1**  
**Pelaksanaan Waktu Penelitian**

No	Kegiatan	Bulan/Tahun																							
		Okt 2018				Nov 2018				Des 2018				Jan 2019				Feb 2019				Mar 2019			
		4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Pengajuan Judul	■																							
2	Penyusunan Proposal		■	■	■	■																			
3	Bimbingan Proposal						■	■	■	■	■														
4	Seminar Proposal												■												
5	Pengumpulan Data														■	■	■								
6	Bimbingan Skripsi																■	■	■	■					
7	Sidang Skripsi																					■			

## C. Kehadiran Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*), yang berfungsi menetapkan fokus



penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, analisis data menafsirkan data dan membuat kesimpulan temuannya.

Dalam penelitian ini peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpulan data. Pada proses penggalian data nantinya, peneliti sebagai pengamat partisipan yang kehadirannya diketahui oleh subyek atau informan sebagai peneliti.

#### **D. Tahapan Penelitian**

Tahapan penelitian merupakan salah satu hal yang penting. Tahapan penelitian yang baik dan benar akan berpengaruh pada hasil penelitian. Adapun tahapan dilakukannya penelitian ini oleh penulis yaitu:

1. Pengajuan permohonan izin kepada pihak Bank untuk melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data.
3. Analisis dan penelitian.
4. Kesimpulan.

#### **E. Jenis dan Sumber Data**

##### **a. Jenis Data**

Data Kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka.

##### **b. Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini bertujuan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal – hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Jenis dan sumber data meliputi:

1. Data primer yang diperoleh melalui wawancara kepada responden. Responden yang dimaksudkan adalah karyawan PT. Bank BNI Syariah Kcp. Adam Malik Medan

2. Data sekunder. Data ini adalah data yang dikumpulkan oleh pihak lain yang terkait dengan penelitian yang dapat diperoleh melalui catatan, dokumen resmi dan gambaran umum perusahaan. Data ini berupa laporan tahunan perusahaan selama periode lima tahun yaitu tahun terakhir. Rasio keuangan yang digunakan pada perspektif keuangan antara lain : *Return on Asset (ROA)*, *Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)*, dan *Rasio Pembiayaan Terhadap Dana Pihak Ketiga (FDR)*.

## **F. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik mengumpulkan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama penelitian ialah mendapatkan data. Tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan<sup>27</sup>.

Teknik pengumpulan data yang akan digunakan dalam penelitian ini ialah:

### **a. Wawancara**

Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini ialah wawancara bebas terpimpin, yaitu penelitian hanya menentukan point-point yang akan dipertanyakan (peneliti mengendalikan arah wawancara) sedangkan informan dapat memberikan jawaban dalam situasi yang bebas.

Teknik ini dipilih agar wawancara yang dilakukan fokus terhadap masalah yang akan diteliti dan tidak keluar dari topik yang dibicarakan. Sehingga peneliti dapat menggunakan waktu sesuai dengan yang sudah ditentukan.

### **b. Dokumentasi**

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, tetapi melalui dokumen. Dokumen adalah catatan tertulis yang isinya merupakan pernyataan tertulis yang disusun oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian suatu peristiwa, dan

---

<sup>27</sup> Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabet, 2010, hal. 224

berguna bagi sumber data, bukti, informasi kealamiah yang sukar ditemukan, dan membuka kesempatan untuk lebih memperluas pengetahuan terhadap sesuatu yang diselidiki.

### **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penulisan ini dilakukan secara deskriptif analisis, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diteliti dengan cara memaparkan data yang diperoleh dari hasil pengamatan lapangan, kemudian dianalisis dan diinterpretasikan dengan memberikan kesimpulan.

### **H. Pemeriksaan Keabsahan Temuan**

Menetapkan keabsahan (*trustworthiness*) data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Ada empat kriteria yang digunakan yaitu, derajat kepercayaan (*credibility*), keteralihan (*transferability*), kebergantungan (*dependability*), dan kepastian (*confirmability*)<sup>28</sup>. Penelitian ini menggunakan dua kriteria yaitu derajat kepercayaan dan kepastian.

#### **a. Derajat Kepercayaan**

Uji keabsahan data menggunakan kriteria derajat kepercayaan (*credibility*) penelitian ini menggunakan dua teknik pemeriksaan data yaitu ketekunan pengamatan dan triangulasi.

##### **1) Ketekunan Pengamatan**

Ketekunan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentatif. Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Hal itu berarti peneliti hendaknya mengadakan pengamatan

---

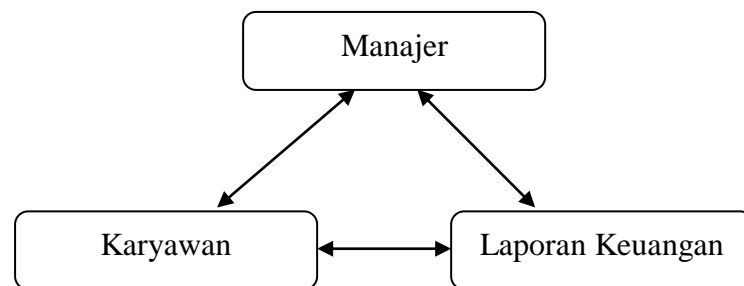
<sup>28</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012.  
Hal 324

dengan teliti dan rinci secara berkesinambungan terhadap faktor-faktor yang menonjol.<sup>29</sup>

## 2) Triangulasi

Triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada<sup>30</sup>. Pada penelitian ini yang digunakan yaitu triangulasi metode pengumpulan data dan triangulasi sumber data.

Triangulasi sumber data merupakan membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.



**Gambar 3.1 Triangulasi Sumber Data**

### b. Memperpanjang Pengamatan

Dengan memperpanjang pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan memperpanjang pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber akan semakin terbentuk hubungan, semakin akrab (tidak ada jarak lagi), semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

Dalam perpanjangan pengamatan ini, peneliti melakukan penggalian data secara lebih mendalam supaya data yang diperoleh menjadi lebih konkrit dan

<sup>29</sup> Abdul Ghofur, *Strategi Pemasaran Bank Madina Syariah Bantul Yogyakarta Tahun 2016/2017*, Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017, hal 24

<sup>30</sup> Sugiyono, *Memahami Penelitian kualitatif*, Bandung :Alfabeta, 2008, hal 83

valid. Peneliti datang ke lokasi penelitian walaupun peneliti sudah memperoleh data yang cukup untuk dianalisis, bahkan ketika analisis data, peneliti melakukan *crosscheck* di lokasi penelitian.

### c. Kepastian

Kriteria kepastian berasal dari konsep objektivitas menurut nonkualitatif. Nonkualitatif menetapkan objektivitas dari segi kesepakatan antar subjek. Di sini memastikan bahwa sesuatu itu objektif atau tidak bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Dapatlah dikatakan bahwa pengalaman seseorang itu subjektif sedangkan jika disepakati oleh beberapa orang, barulah dapat dikatakan objektif. Jadi, objektivitas-subjektivitas suatu hal bergantung pada orang seorang. Dalam kriteria kepastian, teknik pemeriksaan yang digunakan yaitu uraian rinci.

Uraian rinci (*thick description*) bergantung pada pengetahuan seorang peneliti tentang konteks penerima. Teknik ini menuntut peneliti agar melaporkan hasil penelitiannya sehingga uraiannya itu dilakukan seteliti dan secermat mungkin yang menggambarkan konteks tempat penelitian diselenggarakan. Uraian harus mengungkapkan secara khusus mengenai segala sesuatu yang dibutuhkan pembaca agar dapat memahami temuan-temuan yang diperoleh.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> Abdul Ghofur, *Strategi Pemasaran Bank Madina Syariah Bantul Yogyakarta Tahun 2016/2017*, Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017, hal 25-26

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Penelitian**

##### **1. Sejarah BNI Syariah**

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan tiga pilarnya yaitu adil, transparan, dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, pada tanggal 29 April 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Di dalam Corporate Plan UUS BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No. 19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen Pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

Sampai dengan September 2013 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 64 Kantor Cabang, 161 Kantor Cabang Pembantu, 17 Kantor Kas, 22 Mobil Layanan Gerak, dan 16 Payment Point.

PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan merupakan cabang yang ke-11 dan didirikan pada tanggal 15 Agustus 2002 yang diresmikan oleh Agoest Soebhakti, Direktur Ritel Bank Negara Indonesia.

PT. Bank BNI Syariah adalah satu dari beberapa cara Bank BNI untuk melayani masyarakat yang menginginkan sistem perbankan yang berdasarkan prinsip syariah dalam rangka mewujudkan Bank BNI sebagai Universal Banking,

PT. Bank BNI Syariah merupakan unit tersendiri yang secara struktural tidak terpisahkan dengan unit – unit lain di Bank BNI dan bergerak khusus di perbankan syariah. Namun demikian dalam operasional pembukaannya sama sekali terpisah dengan Bank BNI yang melakukan kegiatan umum, tanpa mengurangi fasilitas pelayanan yang ada di Bank BNI.

Alasan pembukaan Cabang Syariah yaitu :

- a. Menyediakan layanan perbankan yang lengkap untuk mewujudkan BNI sebagai *Universal Banking*.
- b. Berdasarkan data Majelis Ulama Indonesia (MUI), sebanyak 30% masyarakat Indonesia menolak sistem bunga.
- c. Landasan operasional Perbankan Syariah sudah kuat.
- d. Berdasarkan hasil survei, respon dan kepercayaan masyarakat yang besar atas kehadiran Bank Syariah.

Adapun berdirinya PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan berdasarkan ketentuan dan aturan yang berkaitan dengan Perbankan Syariah adalah sebagai berikut:

- a. Undang – undang No. 10 Tahun 1998
- b. Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 12/41/KEP.GB/2010 dan No.32/23/KEP/DIR Tanggal 12 Mei1999 Tentang Bank Umum berdasarkan Prinsip Syariah, perubahan kegiatan usaha, dan pembukaan Kantor Cabang Syariah.
- c. Peraturan Bank Indonesia No. 2/7/PBI/2000 Tanggal 27 Februari 2000 Tentang Giro Wajib Minimum dalam Rupiah dan Valuta asing bagi Bank Umum yang melakukan kegiatan usaha berdasarkan prinsip Syariah.



- d. Peraturan Bank Indonesia No. 2/14/PBI/2000 Tanggal 9 Juni 2000 Tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No. 1/3/PBI/2000 Tentang penyelenggaraan kliring lokal dan penyelesaian akhir transaksi pembayaran antara bank atas kliring lokal.
- e. Peraturan Bank Indonesia No. 2/8/PBI/2000 Tanggal 23 Juni 2000 Tentang pasar uang antar Bank berdasarkan prinsip Syariah.
- f. Peraturan Bank Indonesia No. 2/9/PBI/2000 Tanggal 23 Juni 2000 Tentang Sertifikat Wadiah Bank Indonesia (SWBI).
- g. Buku Petunjuk Pendiri Bank Indonesia.

## **2. Produk - Produk BNI Syariah**

PT. Bank BNI Syariah menghadirkan produk-produk yang menjawab kebutuhan nasabah, mulai dari individu, usaha kecil, hingga institusi, dilengkapi dengan kemudahan, fleksibilitas dan fasilitas untuk kenyamanan dan kemudahan nasabah. Apapun segala kebutuhan nasabah mulai dari produk pembiayaan, produk investasi, produk simpanan, dan jasa-jasa perbankan lainnya sesuai prinsip syariah yang dijalankan secara profesional di bawah pengawasan Dewan Pengawas Syariah dan Bank Indonesia.

### **a. Produk Penghimpun Dana**

- 1) Tabungan
  - a) BNI Syariah Tabungan Haji
  - b) BNI Syariah Tabungan Bisnis Perorangan
  - c) BNI Syariah Tabungan Prima
  - d) BNI Syariah Tabungan Anak
  - e) BNI Syariah Tabungan Bisnis Non Perorangan
  - f) BNI Syariah Tabungan iB Hasanah
  - g) BNI Syariah Tabungan Rencana
  - h) TabunganKu iB
- 2) Deposito
  - a) BNI Syariah Deposito

- 3) Giro
  - a) BNI Syariah Giro

**b. Produk Pembiayaan**

- 1) Pribadi
  - a) BNI Syariah Kepemilikan Emas
  - b) BNI Syariah KPR Syariah
  - c) BNI Syariah Multijasa
  - d) BNI Syariah Otomotif
  - e) BNI Syariah Pembiayaan Jaminan Cash
  - f) BNI Syariah Pembiayaan Haji
  - g) BNI Syariah Multiguna
- 2) Korporasi
  - a) BNI Syariah Multifinance
  - b) BNI Syariah Linkage
  - c) BNI Syariah Kopkar/Kopeg
  - d) BNI Syariah Usaha Besar
  - e) BNI Syariah Valas
  - f) BNI Syariah Ekspor
  - g) BNI Syariah Onshore
  - h) BNI Syariah Sindikasi
- 3) Mikro
  - a) Rahn Mikro
  - b) Mikro 3 iB Hasanah
  - c) Mikro 2 iB Hasanah
- 4) Usaha Kecil Dan Menengah
  - a) BNI Syariah Wirausaha
  - b) BNI Syariah Valas
  - c) BNI Syariah Kopkar/Kopeg
  - d) BNI Syariah Dealer iB Hasanah
  - e) BNI Syariah Tunas Usaha
  - f) BNI Syariah Usaha Kecil
  - g) BNI Syariah Linkage

**c. Jasa Layanan**

- 1) Consumer Banking
  - a) Bank Notes
  - b) Transaksi Ekspor
  - c) Collections
  - d) Traveller Cheque
  - e) Transaksi Kiriman Uang Luar Negeri
  - f) Transaksi Impor
  - g) Cash Management
  - h) Internet Banking Corporate
  - i) Bank Garansi
  - j) Surat Keterangan Bank

**3. Visi, Misi, dan Tujuan**

**a. Visi BNI Syariah** adalah “Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”

**b. Misi BNI Syariah**

- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- 2) Memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah.
- 5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah.

**c. Tujuan Perusahaan**

Sedangkan tujuan dari Bank BNI Syariah Cabang Medan adalah untuk menampung keinginan masyarakat yang ingin mengguankan Bank Syariah serta untuk mempercepat pengembangan kegiatan usaha Syariah dengan

memanfaatkan jaringan Bank BNI Syariah Cabang Medan. Serta dalam rangka menjadi Universal Banking maka perlu mengakomodir kebutuhan masyarakat yang ingin menyalurkan keuangannya melalui Perbankan Syariah serta sebagai alternatif dalam menghadapi krisis yang mungkin timbul di kemudian hari, mengingat usaha berdasarkan prinsip Syariah tidak terkena negatif spread seperti yang dialami Bank- bank Konvensional.

## B. Temuan Penelitian

Pada bagian ini penulis menjelaskan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*. Data serta informasi mengenai pengukuran kinerja penulis dapatkan melalui wawancara dengan informan serta analisa dokumen-dokumen perusahaan melalui annual report tahunan selama kurun waktu 2014-2018

### 1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PT BNI Syariah dengan konsep *Balanced Scorecard*. dilakukan melalui tiga tolok ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

#### a. *Return On Assets (ROA)*

**Tabel 4.1**

***Return On Assets (ROA) pada PT. Bank BNI Syariah***

	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>
<b>Laba Bersih</b>	117.000.000	163.000.000	229.000.000	277.000.000	307.000.000
<b>Total Aktiva</b>	70.586.000.000	92.838.000.00	109.047.000.000	134.931.000.000	164.660.000.000
<b>% ROA</b>	0,17 %	0,18 %	0,21 %	0,21 %	0,19 %
<b>Rata- rata</b>	0,19 %				

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan

Hasil dari tabel 4.1 adalah ROA pada PT. BNI Syariah tahun 2014 sebesar 0,17%, di tahun 2015 meningkat 0,01 % menjadi 0,18%, kemudian pada tahun 2016 meningkat 0,04 % dari 2014 menjadi 0,21 % dan bertahan hingga tahun 2017. Dengan adanya kenaikan ROA pada tahun 2015 hingga tahun 2017 menunjukkan bahwa semakin besar mendapatkan tingkat keuntungan yang dapat dicapai PT. BNI Syariah. Meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2018 menjadi sebesar 0,19 %.

**b. Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)**

**Tabel 4.2**

**BOPO pada PT. Bank BNI Syariah  
(Dalam Ribuan Rupiah)**

	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>
<b>Beban Operasional</b>	878.000.	1.119.000	1.193.000	1.283.000	1.293.000
<b>Pendapatan Operasional</b>	1.062.000	1.435.000	1.702.000	1.992.000	2.338.000
<b>% BOPO</b>	82,67 %	77,97 %	70,09 %	64,40 %	55,30 %
<b>Rata- rata</b>	70,09 %				

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan

Hasil dari tabel 4.2 menunjukkan bahwa BOPO pada tahun 2014 sebesar 82,67 % dan terus mengalami penurunan hingga tahun 2018. Pada tahun 2015, BOPO mengalami penurunan 4,7 % sehingga BOPO menjadi 77,97 %.di tahun 2016, BOPO turun hingga 12,58 % dari tahun 2014 sehingga BOPO menjadi 70,09 %. Pada tahun 2017, BOPO masih mengalami penurunan sebesar 18,27 % dari tahun 2014 sehingga BOPO menjadi 64,40 %. Kemudian di tahun 2018, BOPO terus mengalami

penurunan sebesar 27,37 % dari tahun 2014, sehingga BOPO menjadi 55,30 %.

*c. Financing to Deposit Ratio (FDR)*

**Tabel 4.3**  
**FDR pada PT. Bank BNI Syariah**  
**(Dalam Ribuan Rupiah)**

	<b>Tahun 2014</b>	<b>Tahun 2015</b>	<b>Tahun 2016</b>	<b>Tahun 2017</b>	<b>Tahun 2018</b>
<b>Pembiayaan yang diberikan</b>	11.242.000.	15.044.000	17.765.000	20.494.000	23.597.000
<b>Total Dana Pihak Ketiga</b>	11.423.000	16.246.000	19.323.000	24.233.000	29.379.000
<b>% FDR</b>	98,41 %	92,60 %	91,93 %	84,57 %	80,31 %
<b>Rata- rata</b>	89,56 %				

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan

Hasil dari tabel diatas menunjukkan bahwa FDR pada tahun 2014 sebesar 98,41 % dan terus mengalami penurunan hingga tahun 2018. Pada tahun 2015, FDR mengalami penurunan 5,81 % sehingga FDR menjadi 92,60 %. Di tahun 2016, FDR turun hingga 6,48 % dari tahun 2014 sehingga FDR menjadi 91,93 %. Pada tahun 2017, FDR masih mengalami penurunan sebesar 13,84 % dari tahun 2014 sehingga FDR menjadi 84,57 %. Kemudian di tahun 2018, FDR terus mengalami penurunan sebesar 18,1 % dari tahun 2014, sehingga FDR menjadi 80,31%.

## 2. Perspektif Proses Internal Bisnis

### a. Proses Inovasi

**Tabel 4.4**

*Net Growth Ratio* pada PT. Bank BNI Syariah

Tahun	Delta Unit Kerja	Total Unit Kerja	Rasio NGR
2014	3	21	14,28 %
2015	4	22	18,18 %
2016	6	23	26,08 %
2017	6	23	26,08 %
2018	7	23	30,43 %
<b>Rata-tata</b>	23,01 %		

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan

Berdasarkan tabel 4.4 mengenai hasil pengukuran *Net Growth Ratio* dilihat bahwa tahun 2014 adalah sebesar 14,28 %. Sedangkan untuk tahun 2015-2018 mengalami peningkatan. Di tahun 2015 NGR sebesar 18,18 %. Lalu pada tahun 2016-2017 NGR memiliki persenan yang sama yaitu sebesar 26,08 %. Kemudian pada tahun 2018, NGR mencapai 30,43 % dengan rata-rata sebesar 23,01 %.

### b. Proses Operasi

**Tabel 4.5**

**Rasio Operasi pada PT. Bank BNI Syariah**

(Dalam Ribuan Rupiah)

Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	Rasio AETR
2014	Rp. 890.000	Rp. 1.062.000	0,83 %
2015	Rp. 1.121.000	Rp. 1.435.000	0,78 %

<b>2016</b>	Rp. 1.213.000	Rp. 1.702.000	0,71 %
<b>2017</b>	Rp. 1.301.000	Rp. 1.998.000	0,65 %
<b>2018</b>	Rp. 1.307.000	Rp. 2.338.000	0,56 %
<b>Rata-tata</b>	0,70 %		

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan

Berdasarkan tabel 4.5 rasio AETR pada tahun 2014 sebesar 0,83 % , dan mengalami penurunan sebesar 0,05 % pada tahun 2015 menjadi sebesar 0,78 %. Kemudian pada tahun 2016 rasio AETR sebesar 0,71 %, lalu ditahun 2017 AETR masih mengalami penurunan sebesar 0,23 % dari tahun 2014 menjadi 0,65 %. Dan di tahun 2018 juga mengalami penurunan sehingga AETR di tahun ini sebesar 0,56 %.

### c. Proses Layanan Purna Jual

**Tabel 4.6**

#### **Efisiensi waktu Transaksi**

<b>Tahun</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>1 Jam</b>	60 Menit	60 Menit	60 Menit	60 Menit	60 Menit
<b>Lama Pelayanan</b>	7 Menit	5 Menit	3 Menit	3 Menit	3 Menit
<b>Efisiensi Waktu Transaksi</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>

Sumber: PT. BNI Syariah Kc. Adam Malik Medan

Tabel 4.6 menunjukkan efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2014-2018. Lama pelayanan yang diberikan PT. BNI Syariah pada tahun 2014 selama 7 menit. Lalu pada tahun 2015 lama pelayanannya mengalami peningkatan menjadi 5 menit. Kemudian pada tahun 2016-2018 masih mengalami peningkatan menjadi 3 menit setiap transaksinya. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2014 hingga 2016, walaupun pada tahun 2016 hingga 2018 lama pelayanannya tetap 3 menit.



## C. Pembahasan

### 1. Perspektif Keuangan

#### a. *Return On Assets (ROA)*

Hasil dari analisis temuan penelitian diatas dapat dikatakan bahwa ROA pada PT. BNI Syariah tahun 2014 sebesar 0,17 % , di tahun 2015 meningkat 0,01 % menjadi 0,18%, kemudian pada tahun 2016 meningkat 0,04 % dari 2014 menjadi 0,21 % dan bertahan hingga tahun 2017. Dengan adanya kenaikan ROA pada tahun 2015 hingga tahun 2017 menunjukkan bahwa semakin besar mendapatkan tingkat keuntungan yang dapat dicapai PT. BNI Syariah. Meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2018, dan penurunan tersebut masih sama dengan rata-rata dan ROA secara keseluruhan dapat dikatakan tidak baik berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DNDP 2011 standar ROA ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 4.7**

#### **Standar Kriteria *Return On Assets***

<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
ROA >1,5 %	Sangat Baik
1,25% < ROA ≤ 1,5 %	Baik
0,5 % < ROA ≤ 1,25 %	Cukup Baik
0 % < ROA ≤ 0,5 %	Tidak Baik
ROA ≤ 0 %	Sangat Tidak Baik

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada skripsi Yosefin Tyas Reno Lina Ningrum yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. BPRS Wijayamulya Santosa dimana hasil ROA dari tahun 2013-2015 mengalami penurunan tiap tahunnya yaitu 4,02%, 3,35%, dan 2,82%. Tetapi ROA pada PT. BPRS Wijayamulya Santosa dari tahun 2013-2015 adalah sangat baik karena lebih besar dari 1,5% menurut standar BI.

### b. Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Hasil dari tabel 4.2 pada temuan penelitian menunjukkan bahwa BOPO pada tahun 2014 sebesar 82,67 % dan terus mengalami penurunan hingga tahun 2018. Pada tahun 2015, BOPO mengalami penurunan 4,7 % sehingga BOPO menjadi 77,97 %.di tahun 2016, BOPO turun hingga 12,58 % dari tahun 2014 sehingga BOPO menjadi 70,09 %. Pada tahun 2017, BOPO masih mengalami penurunan sebesar 18,27 % dari tahun 2014 sehingga BOPO menjadi 64,40 %. Kemudian di tahun 2018, BOPO terus mengalami penurunan sebesar 27,37 % dari tahun 2014, sehingga BOPO menjadi 55,30 %. Hal ini menandakan bahwa 5 tahun terakhir ini kualitas BOPO semakin baik. Karena semakin kecil rasio ini berarti semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan bank. Dan rata rata BOPO berdasarkan tabel diatas berada pada tingkat yang sangat baik berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DNDP 2011 standar BOPO ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 4.8**

#### **Standar Kriteria Biaya Operasional Terhadap Pendapatan Operasional**

<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
$BOPO \leq 83 \%$	Sangat Baik
$83 \% < BOPO \leq 85 \%$	Baik
$85 \% < BOPO \leq 87 \%$	Cukup Baik
$87 \% < BOPO \leq 89 \%$	Tidak Baik
$BOPO > 89 \%$	Sangat Tidak Baik

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada skripsi Yosefin Tyas Reno Lina Ningrum yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. BPRS Wijayamulya Santosa dimana hasil BOPO pada PT. BPRS Wijayamulya Santosa tahun 2013-2015 berturut-turut adalah 83,61%, 83,65%, 88,17%. Nilai BOPO PT. BPRS Wijayamulya Santosa tahun 2015 dikatakan tidak

baik karena berada pada peringkat 4 menurut standar BI. Namun pada tahun 2013 dan 2014 nilai BOPO PT. BPRS Wijayamulya Santosa dikatakan baik karena berada pada peringkat 2 menurut standar BI. Dan jika dilihat dari rata-rata dengan nilai 85,14% maka nilai BOPO PT. BPRS Wijayamulya Santosa berada pada posisi cukup baik.

**c. *Financing to Deposit Ratio (FDR)***

Berdasarkan hasil dari temuan penelitian diatas menunjukkan bahwa FDR pada tahun 2014 sebesar 98,41 % dan terus mengalami penurunan hingga tahun 2018. Pada tahun 2015, FDR mengalami penurunan 5,81 % sehingga FDR menjadi 92,60 %. Di tahun 2016, FDR turun hingga 6,48 % dari tahun 2014 sehingga FDR menjadi 91,93 %. Pada tahun 2017, FDR masih mengalami penurunan sebesar 13,84 % dari tahun 2014 sehingga FDR menjadi 84,57 %. Kemudian di tahun 2018, FDR terus mengalami penurunan sebesar 18,1 % dari tahun 2014, sehingga FDR menjadi 80,31 %. Hal ini menandakan bahwa 5 tahun terakhir ini kualitas FDR semakin baik. Karena semakin besar rasio ini, semakin rendahnya kemampuan likuiditas bank sehingga kemungkinan bank dalam kondisi bermasalah akan semakin besar. Dan rata rata FDR berdasarkan tabel diatas berada pada tingkat yang cukup baik berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/24/DNDP 2011 standar FDR ditentukan sebagai berikut:

**Tabel 4.9**

**Standar Kriteria *Financing to Deposit Ratio***

<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
$50 \% < FDR \leq 75 \%$	Sangat Baik
$75 \% < FDR \leq 85 \%$	Baik
$85 \% < FDR \leq 100 \%$	Cukup Baik
$100 \% < FDR \leq 120 \%$	Tidak Baik
$FDR \geq 120 \%$	Sangat Tidak Baik

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada skripsi Yosefin Tyas Reno Lina Ningrum yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. BPRS Wijayamulya Santosa dimana hasil FDR pada tahun 2013-2015 sebesar 141,9%, 101,2%, dan 42,0%. FDR pada PT. BPRS Wijayamulya Santosa tahun 2013 dan 2014 dikatakan tidak baik yang berada pada peringkat 4 menurut standar Bank Indonesia dan pada tahun 2015 dikatakan sangat baik menurut standar BI.

Penurunan FDR pada PT. BPRS Wijayamulya Santosa dikarenakan terjadinya penurunan dana pihak ketiga yang kecil dibandingkan dengan pembiayaan yang diberikan. Oleh karena itu, PT. BPRS Wijayamulya Santosa tidak dapat memenuhi pembiayaan yang akan disalurkan pada nasabah tidak bersedia. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT. BPRS Wijayamulya Santosa belum mampu memenuhi permintaan pembiayaan bagi nasabah.

## **2. Perspektif Proses Internal Bisnis**

### **a. Proses Inovasi**

Berdasarkan tabel 4.4 pada temuan penelitian di atas mengenai hasil pengukuran *Net Growth Ratio* dilihat bahwa tahun 2014 adalah sebesar 14,28 %. Sedangkan untuk tahun 2015-2018 mengalami peningkatan. Di tahun 2015 NGR sebesar 18,18 %. Lalu pada tahun 2016-2017 NGR memiliki persenan yang sama yaitu sebesar 26,08 %. Kemudian pada tahun 2018, NGR mencapai 30,43% dengan rata-rata sebesar 23,01%. Dari perhitungan NGR tersebut dapat dikatakan sangat baik. Artinya upaya bank dalam memahami kebutuhan nasabah sudah maksimal.

*Net Growth Ratio* menunjukkan pada tahun 2014-2018 bank mengalami peningkatan dan pengembangan, bank mampu menambah delta unit kerja untuk memenuhi kebutuhan nasabah dan memenangkan nasabah baru. Seperti yang dimuat pada buku *Managing Global Innovation* bahwa Proses inovasi dapat didorong atau ditarik melalui

pembangunan. Proses pendorong didasarkan pada penemuan teknologi baru atau lama dimana organisasi memiliki akses kedalamnya. Tujuannya adalah untuk menemukan keuntungan aplikasi untuk teknologi yang sudah ada. Proses menarik, sebaliknya, didasarkan pada menemukan daerah di mana kebutuhan pelanggan yang tidak terpenuhi dan mencari solusi untuk kebutuhan tersebut.<sup>32</sup>

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada skripsi Monica Kartika Sari yang berjudul Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balance Scorecard* (Studi Kasus Pada PT. BPR Chandra Muktiartha) hasil pengukuran NGR dapat dikatakan bahwa pada tahun 2013 adalah sebesar 14,29%, sedangkan untuk tahun 2014 dan 2015 mengalami peningkatan sebesar 42,86%. Dan sama seperti hasil penelitian yang penulis miliki, pada PT. BPR Chandra Muktiartha juga dapat dikatakan sangat baik karena dalam memenuhi kebutuhan nasabah PT. BPR Chandra Muktiartha sudah maksimal.

#### **b. Proses Operasi**

Berdasarkan tabel 4.5 rasio AETR pada tahun 2014-2018 berturut-turut adalah 0,83 %, 0,78 %, 0,71 %, 0,65 %, 0,56 % bersifat fluktuatif namun cenderung menurun. Hal ini menunjukkan tingkat efisiensi dan efektivitas biaya yang dilakukan cukup namun berada pada tren menurun. Dan tiap tahunnya biaya administrasi meningkat karena semakin banyaknya masyarakat yang membuka rekening di BNI Syariah dan bank mampu menghimpun dana yang besar sehingga memperoleh pendapatan yang besar. Rata-rata rasio AETR pada *point* 0,70 % berada pada kriteria baik karena di bawah 8,5 % berdasarkan kriteria standar AETR pada buku SWOT *Balanced Scorecard* Teknik Menyusun Strategi

---

<sup>32</sup> Boutellier, Roman, dkk. *Managing Global Innovation*. Berlin: Springer. 2000. hlm. 30.

Korporat Yang Efisien Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko karangan Rangkuti sebagai berikut:<sup>33</sup>

**Tabel 4.10**  
**Standar Kriteria AETR**

<b>Kriteria</b>	<b>Keterangan</b>
AETR 8,5 % - 10 %	Sangat Baik
AETR < 8,5 %	Baik
AETR 10 % - 12%	Cukup Baik
AETR > 12 %	Tidak Baik

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada skripsi Meirdania Zudia yang berjudul Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Bank Jateng Semarang menjelaskan bahwa selama periode 2007-2009 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 33,33%. Hal ini menunjukkan bahwa PT. Bank Jateng berhasil melakukan kegiatan penataan jaringan operasional untuk meningkatkan pelayanan nasabah sedangkan pada tabel 4.11 pada skripsi tersebut menerangkan bahwa nilai rata-rata keseluruhan pada rasio AETR sebesar 6,43% dan total pendapatan dari tahun ke tahun terus meningkat lebih baik, hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses operasi yang dilakukan PT. Bank Jateng Semarang.

### **c. Proses Layanan Purna Jual**

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada tabel 4.6 menunjukkan efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2014-2018. Peningkatan yang terjadi dikarenakan banyaknya keluhan dari nasabah sehingga pihak manajemen meningkatkan standart layanan menjadi lebih

---

<sup>33</sup> Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja Dan Resiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum. 2011. Hal. 105

cepat. Berdasarkan rumus pada Jurnal *EMBA* Vol.1 No.4 karangan Tahaka menghitung layanan purna jual sebagai berikut:

$$\text{Efisiensi Waktu Transaksi} = \frac{1 \text{ Jam}}{\text{Lama Pelayanan}} \times 100\%^{34}$$

Lama pelayanan yang diberikan PT. BNI Syariah pada tahun 2014 selama 7 menit. Lalu pada tahun 2015 lama pelayanannya mengalami peningkatan menjadi 5 menit. Kemudian pada tahun 2016-2018 masih mengalami peningkatan menjadi 3 menit setiap transaksinya. Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2014 hingga 2016, walaupun pada tahun 2016 hingga 2018 lama pelayanannya tetap 3 menit.

Peningkatan layanan yang dilakukan juga didukung dengan fasilitas yang memadai berupa komputer yang lebih baik sehingga dapat mempercepat waktu transaksi sehingga tujuan bank dalam meningkatkan kepuasan nasabah dapat tercapai.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu pada skripsi Yosefin Tyas Reno Lina Ningrum yang berjudul Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus PT. BPRS Wijayamulya Santosa dimana hasil menunjukkan efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2013-2015. Pada tahun 2013 lama pelayanan selama 7 menit kemudian pada tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi 5 menit, dan pada tahun 2015 juga mengalami peningkatan lama pelayanannya menjadi 4 menit peningkatan yang terjadi dikarenakan banyaknya keluhan dari nasabah sehingga pihak perusahaan meningkatkan standar pelayanan menjadi lebih cepat.

---

<sup>34</sup> Tahaka, Y. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. Jurnal *EMBA*. 2013. Vol.1 No.4

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya tentang pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. BNI Syariah, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut:

##### 1. Perspektif Keuangan

###### a. *Return On Assets (ROA)*

ROA pada PT. BNI Syariah tahun 2014-2016 berturut-turut adalah sebesar 0,17% , 0,18%, 0,21% dan bertahan hingga tahun 2017. Dengan adanya kenaikan ROA pada tahun 2015 hingga tahun 2017 menunjukkan bahwa semakin besar mendapatkan tingkat keuntungan yang dapat dicapai PT. BNI Syariah. Meskipun sempat mengalami penurunan di tahun 2018, dan penurunan tersebut masih sama dengan rata-rata dan ROA secara keseluruhan dapat dikatakan tidak baik berdasarkan standar BI.

###### b. *Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)*

BOPO pada tahun 2014-2018 mengalami penurunan berturut-turut sebesar 82,67%, 77,97 %, 70,09 %, 64,40 % dan 55,30 %. Hal ini menandakan bahwa 5 tahun terakhir ini kualitas BOPO semakin baik. Karena semakin kecil rasio ini berarti semakin efisien biaya operasional yang dikeluarkan bank. Dan rata rata BOPO berada pada tingkat yang sangat baik berdasarkan standar BI

###### c. *Financing to Deposit Ratio (FDR)*

FDR pada tahun 2014-2018 mengalami penurunan berturut-turut sebesar 98,41%, 92,60%, 91,93%, 84,57%, dan 80,31 %. Hal ini menandakan bahwa 5 tahun terakhir ini kualitas FDR semakin baik.



Karena semakin besar rasio ini, semakin rendahnya kemampuan likuiditas bank sehingga kemungkinan bank dalam kondisi bermasalah akan semakin besar. Dan rata rata FDR cukup baik berdasarkan standar BI.

## 2. Perspektif Proses Internal Bisnis

### a. Proses Inovasi

*Net Growth Ratio* dilihat bahwa tahun 2014 adalah sebesar 14,28 %. Sedangkan untuk tahun 2015-2018 mengalami peningkatan. Di tahun 2015 NGR sebesar 18,18 %. Lalu pada tahun 2016-2017 NGR memiliki persenan yang sama yaitu sebesar 26,08 %. Kemudian pada tahun 2018, NGR mencapai 30,43% dengan rata-rata sebesar 23,01%. Dari perhitungan NGR tersebut dapat dikatakan sangat baik. Artinya upaya bank dalam memahami kebutuhan nasabah sudah maksimal.

### b. Proses Operasi

AETR pada tahun 2014-2018 berturut-turut adalah 0,83 %, 0,78 %, 0,71 %, 0,65 %, 0,56 % bersifat fluktuatif namun cenderung menurun. Hal ini menunjukkan tingkat efisiensi dan efektivitas biaya yang dilakukan cukup namun berada pada tren menurun. Dan tiap tahunnya biaya administrasi meningkat karena semakin banyaknya masyarakat yang membuka rekening di BNI Syariah dan bank mampu menghimpun dana yang besar sehingga memperoleh pendapatan yang besar. Rata-rata rasio AETR pada *point* 0,70 % berada pada kriteria baik karena di bawah 8,5 % berdasarkan kriteria standar AETR pada buku *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efisien Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko* karangan Rangkuti.

### c. Proses Layanan Purna Jual

Lama pelayanan yang diberikan PT. BNI Syariah pada tahun 2014 selama 7 menit. Lalu pada tahun 2015 lama pelayanannya mengalami peningkatan menjadi 5 menit. Kemudian pada tahun 2016-2018 masih

mengalami peningkatan menjadi 3 menit setiap transaksinya. Dapat dilihat bahwa efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2014 hingga 2016, walaupun pada tahun 2016 hingga 2018 lama pelayanannya tetap 3 menit.

Efisiensi waktu transaksi mengalami peningkatan dari tahun 2014-2018. Peningkatan yang terjadi dikarenakan banyaknya keluhan dari nasabah sehingga pihak manajemen meningkatkan standart layanan menjadi lebih cepat

## **B. Saran**

1. Bagi pihak bank BNI Syariah KCP Adam Malik Medan:
  - a. Perspektif Keuangan
    - 1) *Return On Assets* (ROA) berada pada posisi tidak baik menurut standar BI, diharapkan agar pihak bank terus meningkatkan efektifitas di dalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya dengan baik.
    - 2) Beban Operasional Terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) Berada pada posisi sangat baik menurut standar BI, diharapkan agar pihak bank terus mempertahankan posisi sangat baik ini dan terus meningkatkan pendapatan operasional.
    - 3) *Financing to Deposit Ratio* (FDR) berada pada posisi cukup baik, diharapkan pihak bank mampu meningkatkan pengumpulan dana dari pihak ketiga dan mampu memenuhi permintaan pembiayaan agar dapat menggeser ke posisi yang lebih baik.
  - b. Perspektif Proses Internal Bisnis
    - 1) Proses Inovasi pada PT. BNI Syariah sudah maksimal dalam upaya memahami kebutuhan nasabah, diharapkan untuk kedepannya bank terus membuat inovasi-inovasi baru untuk meningkatkan kualitas bank dimata nasabah sehingga dapat menarik nasabah baru yang lebih banyak lagi.

- 2) Proses Operasi berdasarkan AETR yang bersifat fluktuatif namun cenderung menurun. Hal ini menunjukkan tingkat efisiensi dan efektivitas biaya yang dilakukan cukup namun berada pada tren menurun. Diharapkan untuk kedepannya bank bank mampu menghimpun dana yang besar sehingga memperoleh pendapatan yang besar.
  - 3) Proses Layanan Purna Jual pada PT. BNI Syariah lama pelayanan yang diberikan PT. BNI Syariah tiap tahunnya terus meningkat, diharapkan untuk kedepannya bank mempertahankan pelayanan dengan waktu yang efisien ini dan dapat mengatasi permasalahan dan keluhan nasabah lebih baik lagi.
2. Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif keuangan menggunakan tiga tolok ukur: ROA, BOPO, FDR. Diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat menggunakan pengukuran rasio keuangan yang lebih lengkap, dan selanjutnya, pada perspektif non keuangan diharapkan peneliti berikutnya dapat melengkapi kekurangan dengan menambahkan perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan perkembangan.

## DAFTAR PUSTAKA

Al Qur`anul Karim.

Boutellier, Roman, Dkk. *Managing Global Innovation*. Berlin: Springer, 2000.

Dally, Dadang. *Balanced Scorecard Suatu Pendekatan Dalam Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2010.

Departemen Agama RI. *Mushaf Mufassir Al- Quran, Terjemah, Tafsir dan Tajwid*. Bandung: Jabal. Surah Yaasin, 2009.

Devani, Vera dan Ade Setiawarnan. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard, Vol. 13, No.1, Jurnal Sains, Teknologi, dan Industri*, 2015.

Fahmi, Irham. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep dan Kinerja*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016.

Ghofur, Abdul. *Strategi Pemasaran Bank Madina Syariah Bantul Yogyakarta Tahun 2016/2017*, Skripsi, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2017.

Huda, Nurul., dan Ivo Sabrina. *Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Vol.12, No. 1, Jurnal Etikonom*, 2013.

J.R, Raco. *Metode Penelitian Kualitatif Jenis, Karakteristik dan Keunggulannya*, Jakarta: Grasindo, 2010.

J, Lexy Moleong. *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosda Karya, 2012.

Kasmir, *Dasar-dasar Perbankan*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2014.

Laksmita, Venda Arsenia. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT. Bank Jateng Cabang Utama Semarang)*, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2011

Lannari, Annisa Fadillah. *Perancangan dan Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Studi Kasus Pada PT. Bank Nagari, Tugas Akhir, Poletehnik Negeri Padang*, 2017.

Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.

Naresh, Makhijani., dan James Creelman. *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan*, Jakarta: Esensi Erlangga Group, 2012.

- Prawironegoro, Darsono., dan Ari Purwanti, *Akuntansi Manajemen Edisi* , Jakarta: Mitra Wacana Media, 2008.
- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat Yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja Dan Resiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Umum. 2011.
- Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabet, 2010.
- Sugiyono, *Memahami Penelitian kualitatif*, Bandung :Alfabeta, 2008.
- Tahaka, Y. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA*, Vol.1 No.4
- Nawawi, Uha Ismail. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013
- Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2007.
- Yuwono, Soni., dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, menuju organisasi yang berfokus pada strategi*, Jakarta: Gramedia, 2002.
- Yulianti, Rahmah., dan Khairuna. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard terhadap Kinerja Manajemen pada PT. Bank Muamalat Tbk. Cabang Banda Aceh, Vol.4, No. 1, Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 2018.
- Zudia, Meirdania. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada PT. Bank Jateng Semarang*, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2010

## KUTIPAN LAIN

<https://wookee.wordpress.com/2012/07/29/sejarah-dan-perkembangan-balanced-scorecard/>

<https://tipsserbaserbi.blogspot.com/2016/10/pengertian-dan-4-perspektif-balanced-scorecard.html>

<http://digilib.iain-jember.ac.id/143/5/11.BAB%20II.pdf>

# LAMPIRAN



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan Kapten Mektar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Hal : Permohonan Persetujuan Judul  
Kepada : Yth Bapak Dekan FAI UMSU  
Di  
Tempat

17 Shafar 1440 H  
26 Oktober 2018 M

Dengan Hormat  
Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Esti Manora Nasution  
Npm : 1501270063  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Kredit Kumalatif : 3,61  
Mengajukan Judul sebagai berikut :



No	Pilihan Judul	Persetujuan Ka. Prodi	Usulan Pembimbing & Pembahas	Persetujuan Dekan
1	Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan konsep <u>Balanced Scorecard</u> pada bank di PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan	<i>Acc 10/11/2018</i>	<i>Novian R...</i> <i>Sc-10</i>	
2	Analisis faktor-faktor Customer Relationship Management (CRM) yang mempengaruhi loyalitas nasabah pada PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan			
3	Sistem pendukung keputusan pemberian pembiayaan menggunakan metode Analytical Hierarchy pada PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan			

Demikian Permohonan ini saya sampaikan dan untuk pemeriksaan selanjutnya saya ucapkan terima kasih.

Wassalam  
Hormat Saya

(Esti Manora nasution)

Keterangan :

- Dibuat rangkap 3 setelah di ACC :
1. Duplikat untuk Biro FAI UMSU
  2. Duplikat untuk Arsip Mahasiswa dilampirkan di skripsi
  3. Asli untuk Ketua/Sekretaris Jurusan yang dipakai pas photo dan Map





UMSU

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Pusat Administrasi : Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 Fax. (061) 6623474, 6631003  
Website : www.umsu.ac.id Email : rektor@umsu.ac.id

Nomor : 07/II.3/UMSU-01/F/2019  
Lamp :  
Hal : Izin Riset

26 J Awal 1440 H  
01 Februari 2019 M

Kepada Yth : Pimpinan PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan  
Di

Tempat.

*Assalamu 'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

Dengan hormat, dalam rangka penyusunan Skripsi Mahasiswa guna memperoleh Gelar Sarjana S1 di Fakultas Agama Islam Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (FAI UMSU) Medan, maka kami mohon bantuan Bapak/Ibu untuk memberikan informasi data dan fasilitas seperlunya kepada Mahasiswa kami yang mengadakan Penelitian/Riset dan Pengumpulan Data dengan :

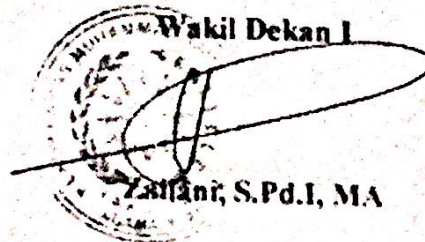
Nama : Esti Manora Nasution  
NPM : 1501270063  
Semester : VIII  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard Pada Bank di PT. Bank BNI Syariah KCP Adam Malik Medan

Demikianlah hal ini kami sampaikan. Atas perhatian dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih. Semoga Allah meridhoi segala amal yang telah kita perbuat. Amin.

*Wassalamu 'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh*

A.n Dekan

Wakil Dekan I

  
Zulfanri, S.Pd.I, MA

CC. File



Medan, 8 Februari 2019

No : MES/01/170  
Lamp : -

Kepada Yth :  
**Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara**  
**Fakultas Agama Islam**  
**Di-**  
**Tempat**

Hal : Konfirmasi Izin Riset

Surat Saudara No: 04/II.3/UMSU-01/F/2019

*Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Menunjuk surat saudara tersebut diatas perihal pokok surat, dengan ini kami beritahukan kepada Saudara bahwa mahasiswa/i dibawah ini :

Nama : Esti Manora Nasution  
NPM : 1501270063  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Fakultas : Agama Islam

Dapat kami berikan izin riset di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan, untuk pengumpulan data penyusunan proposal skripsi yang berjudul "**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank di PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan**". Sehubungan dengan hal tersebut kepada mahasiswa/i yang akan melaksanakan riset harus mematuhi segala peraturan yang berlaku di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Medan.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

*Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh*

**PT. Bank BNI Syariah**  
**Kantor Cabang Medan**



PT Bank BNI Syariah, Kantor Cabang Medan, Jln. H. Adam Malik No. 151 Medan- 20114  
Telp. : (061) 80088173, 80085057, Fax.: (061) 80084526





**UMSU**  
Unggul, Cerdas, Terpercaya

Elia menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : www.umsu.ac.id E-mail : rektor@umsu.ac.id

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut



**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Jenjang : S1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA  
Dosen Pembimbing : Novien Rialdy, SE, MM

Nama Mahasiswa : Esti Manora Nasution  
Npm : 1501270063  
Semester : VII (Tujuh)  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
07 / 12 / 18	Kata pengantar Daftar Isi Daftar tabel Daftar gambar Kerangka berpikir Daftar pustaka Membaca bab 1 & kerangka dengan judul	[Signature]	
17 / 10 / 18	Tabel pendataan Kata pengantar Kerangka berpikir Pendataan pendataan Daftar pustaka	[Signature]	

Medan, 12 - 1 - 2019

Diketahui/Disetujui  
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui  
Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing Proposal

Novien Rialdy, SE, MM





**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjabar surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400

Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)

Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Jenjang : S1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA  
Dosen Pembimbing : Novien Rialdy, SE, MM

Nama Mahasiswa : Esti Manora Nasution  
Npm : 1501270063  
Semester : VII (Tujuh)  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
20 / 12 / 18	Data penelitian Aryat pendahului Konsep wawancara Rumusan masalah Batasan masalah		
22 / 12 / 18	Rumus Balanced Scorecard Batasan masalah di jelaskan apa yang mana diteliti identifikasi masalah di jelaskan dimana arah penelitiannya Data penelitian		

Medan, 12 - 1 - 2018

Diketahui/Disetujui  
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/ Disetujui,  
Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing Proposal

Novien Rialdy, SE, MM





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disertakan Nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400  
Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)  
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Jenjang : S1 (Strata Satu)

Ketua Program Studi : Selamat Pohan, S.Ag, MA  
Dosen Pembimbing : Novien Rialdy, SE, MM

Nama Mahasiswa : Esti Manora Nasution  
Npm : 1501270063  
Semester : VII (Tujuh)  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard Pada Bank Di PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan

Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf	Keterangan
26 / 10 / 12	Acc Proposal		

Medan, 12 - 1 - 2019

Diketahui/Disetujui  
Dekan

Dr. Muhammad Qorib, MA

Diketahui/Disetujui  
Ketua Program Studi

Selamat Pohan, S.Ag, MA

Pembimbing Proposal

Novien Rialdy, SE, MM



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar dibubuhkan  
Nama dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan Kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400  
Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)  
Bankir : Bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut



**BERITA ACARA PENILAIAN SEMINAR PROPOSAL PROGRAM STUDI**  
**PERBANKAN SYARIAH**

Pada hari ini Rabu 23 Januari 2019 telah diselenggarakan Seminar Program Studi Perbankan Syariah dengan ini menerangkan bahwa :

**Nama** : Esti Manora Nasution  
**Npm** : 1501270063  
**Semester** : VII (Tujuh)  
**Fakultas** : Agama Islam  
**Program Studi** : Perbankan Syariah  
**Judul Proposal** : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Di PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan

Disetujui/ Tidak disetujui

Item	Komentar
Judul	Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep <i>Balanced</i>
Bab I	LBM, Identifikasi, Batasan dan luas konsistensi sempurna. Scorecard PT PT BNI & Y.
Bab II	Landasan Teori sesuai kebutuhan, diambil dan tidak asal.
Bab III	Metode dan cara mengesahkan masalah, sumber data dan analisis!
Lainnya	Teropong dalam penulisan yg digunakan. Daftar Pustaka pembantu.
Kesimpulan	Lulus <input checked="" type="checkbox"/> Tidak Lulus <input type="checkbox"/>

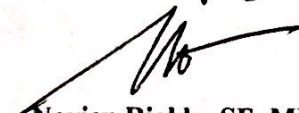
Medan, 23 Januari 2019

Tim Seminar

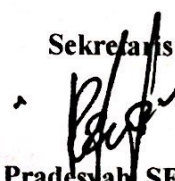
Ketua

  
Selamat Pohan, S.Ag, MA

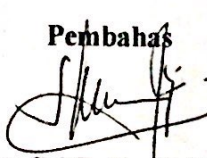
Pembimbing

  
Novien Rialdy, SE, MM

Sekretaris

  
Rryan Pradesyah, SE.Sy, M.EI

Pembahas

  
Dr. Sri Sudiarti, MA





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan Nomor dan tanggalnya

**MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS AGAMA ISLAM**

Jalan kaptem Mukhtar Basri No 3 Medan 20238 Telp (061) 6622400  
Website : [www.umsu.ac.id](http://www.umsu.ac.id) E-mail : [rektor@umsu.ac.id](mailto:rektor@umsu.ac.id)  
Bankir : bank Syariah Mandiri, Bank Bukopin, Bank Mandiri, Bank BNI 1946, Bank Sumut

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**Pengesahan Proposal**

Berdasarkan Hasil Seminar Proposal Program Studi Perbankan Syariah yang diselenggarakan pada Hari Rabu 23 Januari 2019 dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Esti Manora Nasution  
Npm : 1501270063  
Semester : VII (Tujuh)  
Fakultas : Agama Islam  
Program Studi : Perbankan Syariah  
Judul Proposal : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* Pada Bank Di PT. Bank BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan

Proposal dinyatakan sah dan memenuhi syarat untuk menulis Skripsi dengan Pembimbing.


Medan, 23 Januari 2019

Tim Seminar


Ketua

  
Selamat Pohan, S.Ag, MA


Sekretaris

  
Riyon Pradesyah, SE.Sy, M.EI

Pembimbing

  
Novien Rialdy, SE, MM

Pembahas

  
Dr. Sri Sudiarti, MA

Diketahui/ Disetujui

An Dekan

Wakil Dekan I



Zauhan, S.PdI, MA



## PEDOMAN WAWANCARA

### A. Tujuan Wawancara

saya peneliti ingin mengetahui bagaimana penggunaan konsep balanced scorecard dalam mengukur kinerja perspektif keuangan dan perspektif proses internal bisnis pada PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan. Saya berharap Bapak/Ibu dapat meluangkan waktunya kurang lebih 30 menit untuk mendiskusikan masalah ini. Atas waktu yang Bapak/Ibu luangkan saya mengucapkan terima kasih.

### B. Gambaran Umum

Daftar Pertanyaan dibawah ini menyangkut kondisi perusahaan smenggunakan konsep *Balanced Scorecard* :

1. Bagaimana sejarah terbentuknya perusahaan ini ?
2. Apa Visi, Misi, dan Tujuan perusahaan ini ?
3. Kira-kira berapakah modal awal perusahaan ? Anggaran terbesar apakah yang digunakan untuk penggunaan modal tersebut ?
4. Apakah *Balanced Scorecard* telah mencapai tujuan yang diinginkan ?
5. Kendala-kendala apa sajakah yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard* ?

### C. *Balanced Scorecard*

1. Perspektif Keuangan
  - a. Bagaimana pemahaman karyawan tentang kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut tentang keuangan perusahaan ?
  - b. Bagaimana *Balanced Scorecard* membantu dalam peningkatan laba perusahaan, atau pencapaian target perusahaan ?
  - c. . Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* ?
  - d. Kendala apa sajakah yang dihadapi perusahaan dalam penerapan *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan ?



2. Perspektif Proses Internal Bisnis

- a. Sistem apakah yang digunakan dalam meningkatkan kinerja proses bisnis internal perusahaan ?
- b. Pada bagian Layanan Purna Jual, berapa lama waktu pelayanan selama 5 tahun terakhir ini ?
- c. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* ?
- d. Kendala apa sajakah yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal ?

## WAWANCARA

### A. Tujuan Wawancara

saya peneliti ingin mengetahui bagaimana penggunaan konsep balanced scorecard dalam mengukur kinerja perspektif keuangan dan perspektif proses internal bisnis pada PT. BNI Syariah KCP. Adam Malik Medan. Saya berharap Bapak/Ibu dapat meluangkan waktunya kurang lebih 30 menit untuk mendiskusikan masalah ini. Atas waktu yang Bapak/Ibu luangkan saya mengucapkan terima kasih.

### B. Gambaran Umum

Daftar Pertanyaan dibawah ini menyangkut kondisi perusahaan smenggunakan konsep *Balanced Scorecard* :

1. Bagaimana sejarah terbentuknya perusahaan ini ?

**Jawab:** Kalau PT. BNI Syariah Kcp Adam Malik Medan ini merupakan cabang ke 11 diseluruh Indonesia dan didirikan pada tanggal 15 Agustus 2002

2. Apa Visi, Misi, dan Tujuan perusahaan ini ?

**Jawab:** Visinya itu menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja, Misinya yang pertama memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan, kedua memberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah, yang ketiga memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor. Kemudian menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah. Dan yang terakhir menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah. Dan tujuan perusahaan Bank BNI Syariah Cabang Medan adalah untuk menampung keinginan masyarakat yang ingin mengguankan Bank Syariah serta untuk mempercepat pengembangan kegiatan usaha Syariah dengan memanfaatkan jaringan Bank BNI Syariah Cabang Medan. Serta dalam rangka menjadi Universal

Banking maka perlu mengkomodir kebutuhan masyarakat yang ingin menyalurkan keuangannya melalui Perbankan Syariah serta sebagai alternatif dalam menghadapi krisis yang mungkin timbul di kemudian hari, mengingat usaha berdasarkan prinsip Syariah tidak terkena negatif spread seperti yang dialami Bank- bank Konvensional.

3. Kira-kira berapakah modal awal perusahaan ? Anggaran terbesar apakah yang digunakan untuk penggunaan modal tersebut ?

**Jawab:** Modal awal sekitar 450 milyar, anggaran terbesar untuk melakukan investasi berupa gedung perusahaan dan perusahaannya.

4. Apakah *Balanced Scorecard* telah mencapai tujuan yang diinginkan ?

**Jawab:** Ya

5. Kendala-kendala apa sajakah yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard* ?

**Jawab:** kendalanya itu orang-orangnya masih baru semua, yang mempunyai pengalaman dan pendidikan berbeda-beda oleh karena itu dilakukan training yang intensif tentang *balanced scorecard*

### C. *Balanced Scorecard*

#### 1. Perspektif Keuangan

- a. Bagaimana pemahaman karyawan tentang kinerja *Balanced Scorecard* menyangkut tentang keuangan perusahaan ?

**Jawab:** *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek saja, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan. *Balanced Scorecard* juga mencakup ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab-akibat dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks.

- b. Bagaimana *Balanced Scorecard* membantu dalam peningkatan laba perusahaan, atau pencapaian target perusahaan ?

**Jawab:** Dapat dilihat di KPI (*Key Performance Indicator*) yang sudah ditetapkan dalam *Corporate Scorecard* di perusahaan ini.

- c. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* ?



**Jawab:** Tentu saja kinerja meningkat, terutama dalam sisi produktivitas dan ditekannya cost

- d. Kendala apa sajakah yang dihadapi perusahaan dalam penerapan *Balanced Scorecard* dalam perspektif keuangan ?

**Jawab:** Sejauh ini belum ada kendala

2. Perspektif Proses Internal Bisnis

- a. Sistem apakah yang digunakan dalam meningkatkan kinerja proses bisnis internal perusahaan ?

**Jawab:** TPM ( *Total Productive Maintenance* ) dan beberapa sistem lainnya.

- b. Pada bagian Layanan Purna Jual, berapa lama waktu pelayanan selama 5 tahun terakhir ini ?

**Jawab:** Kalau 3 tahun terakhir ini waktu pelayanannya sudah 3 menit, dan di 2014 dan 2015 ada 7 menit dan 5 menit..

- c. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* ?

**Jawab:** Sangat berpengaruh, dengan adanya *Balanced Scorecard* proses produksi dapat berjalan lebih teratur dan pengukuran terencana dan efektif.

- d. Kendala apa sajakah yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan *Balanced Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal ?

**Jawab:** Seperti yang dikeuangan tadi sejauh ini belum ada juga kendalanya.



**JUMLAH NERACA DAN LABA RUGI PT. BNI SYARIAH KANTOR CABANG  
MEDAN ADAM MALIK  
TAHUN 2014-2018**

**NERACA**

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

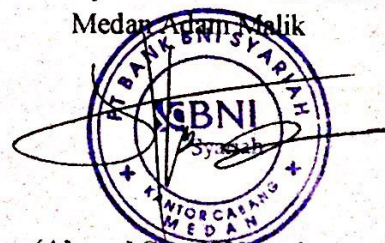
Keterangan	2014	2015	2016	2017	2018
Jumlah Aset	14.709	19.492	23.018	28.314	34.822
Jumlah Aset Produktif	13.648	17.389	20.287	25.060	29.391
Pembiayaan yang Diberikan	11.242	15.044	17.765	20.494	23.597
Surat Berharga yang Dimiliki	1.996	1.884	2.302	3.924	5.170
Penyertaan	-	-	-	-	-
Dana Pihak Ketiga	11.423	16.246	19.323	24.233	29.379
Giro	1.500	1.416	1.507	2.118	2.771
Tabungan	5.006	5.957	7.411	9.423	12.387
Deposito	4.917	8.873	10.405	12.691	14.221
Jumlah Liabilitas	3.839	3.085	3.311	4.685	6.613
Jumlah Ekuitas	1.305	1.950	2.216	2.487	3.807
Modal Saham	1.001	1.502	1.502	1.502	2.502

**LABA RUGI**

(dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain)

Keterangan	2014	2015	2016	2017	2018
Pendapatan Pengelolaan Dana oleh bank sebagai <i>Mudharib</i>	1.333	2.026	2.429	2.802	3.189
Hak Pihak Ketiga atau Bagi Hasil dana Syirkah Temporer	(418)	(691)	(846)	(905)	(968)
Hak Bagi Hasil Milik Bank	915	1.335	1.583	1897	2.221
Pendapatan Usaha Lainnya	147	100	119	102	117
Pendapatan Operasional	1062	1.435	1.702	1.998	2.338
Beban Operasional	(878)	(1.119)	(1.193)	(1.283)	(1.293)
(Penyisihan)/ Pembalikan Penyisihan Kerugian Aset Produktif	8	(93)	(221)	(324)	(622)
Pendapatan/Beban Non Operasional	(12)	(2)	20	(18)	(14)
Laba Sebelum Pajak	180	220	308	373	409
Laba Bersih	117	163	229	277	307
Jumlah Pendapatan Komprehensif	117	163	266	271	321
Laba Bersih per Saham Dasar dan Dilusian	117	140	152	185	194

PT. BNI Syariah Tbk. Kantor Cabang  
Medan Adam Malik



(Ahmad Syarif Nasution)



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

### A. Identitas Diri

Nama : Esti Manora Nasution  
NPM : 1501270063  
Tempat, Tanggal Lahir : Sosa, 19 Juni 1997  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Alamat : Jl. Gunung Mas No 5  
Nama Orangtua  
a. Ayah : Sulhanuddin Nasution  
b. Ibu : Erna Wati Dalimunthe

### B. Jenjang Pendidikan

SD Negeri 101820 : Tamat Tahun 2009  
SMPS Nurul Ilmi Padangsidempuan : Tamat Tahun 2012  
SMAS Nurul Ilmi Padangsidempuan : Tamat Tahun 2015  
S1 UMSU : Tamat Tahun 2019

Demikian daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya dengan rasa tanggung jawab.

Medan, 08 Maret 2019

Penulis



Esti Manora Nasution

NPM: 1501270063