PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS BALANCED SCORECARD
Studi Pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

Oleh:
Alfalisyado
NIM.:14913002

TESIS

Diajukan kepada
PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna
Memperoleh Gelar Magister Ekonomi

YOGYAKARTA
2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Alfalisyado
N I M	: 14913002
Konsentrasi	: Ekonomi Islam
Judul	: Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard Studi pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

Menyatakan bahwa tesis ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa tesis ini adalah hasil plagiasi, maka saya siap untuk dicabut gelar kesarjanaan yang dianugerahkan dan mendapatkan sanksi sesuai ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, 1 Februari 2018

Yang menyatakan,



Alfalisyado

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

PENGESAHAN

Nomor: 1140/PS-MSI/Peng./II/2018

TESIS berjudul : **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (Studi pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016)**

Ditulis oleh : Alfalisyado

N. I. M. : 14913002

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Ekonomi.

Yogyakarta, 19 Februari 2018
Ketua,

Dr. Hujair AH Sanaky, MSI

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM (S2)
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp/Fax (0274) 523637 e-mail: msi@uii.ac.id

TIM PENGUJI
UJIAN TESIS

Nama : Alfalisyado
Tempat/tgl lahir : Gubug, 28 Mei 1989
N. I. M. : 14913002
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Judul Tesis : **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (Studi pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016)**

Ketua	: Dr. Yusdani, M.Ag.	(.....)
Sekretaris	: Dr. M. Roy Purwanto, MA	(.....)
Pembimbing	: Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM.	(.....)
Penguji	: Dr. Rahmani Timorita Y, M.Ag.	(.....)
Penguji	: Prof. Dr. Amir Mu'allim, MIS	(.....)

Diuji di Yogyakarta pada tanggal 12 Februari 2018
Pukul : 09.30 – 10.30 WIB.
Hasil : **Lulus**

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana
Magister Ilmu Agama Islam FIAI UII

Dr. Hujair AH Sanaky, MSI

PROGRAM PASCASARJANA
MAGISTER ILMU AGAMA ISLAM
FAKULTAS ILMU AGAMA ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Jl. Demangan Baru No. 24 Lantai II Yogyakarta
Telp. (0274) 523637 Fax. 523637

NOTA DINAS

No. : 1708/PS-MSI/ND/II/2018

TESIS berjudul : **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS *BALANCED SCORECARD* (Studi pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016)**

Ditulis oleh : Alfalisyado

NIM : 14913002

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Telah dapat diujikan di depan Dewan Penguji Tesis Program Pascasarjana, Magister Ilmu Agama Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 9 Februari 2018
Ketua,

Dr. Hujair AH Sanaky, MSI.

PERSETUJUAN

Judul	: Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard Studi pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016
Nama	: Alfalisyado
N I M	: 14913002
Konsentrasi	: Ekonomi Islam

disetujui untuk diuji oleh Tim Penguji Tesis Program Pascasarjana Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Yogyakarta, 1 Februari 2018
Pembimbing,

Dr. Anton Priyo Nugrohho, SE., MM

ABSTRAK

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN BERBASIS BALANCED SCORECARD (Studi Pada PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

Alfalisyado
NIM: 14913002

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang didirikan sebagai langkah aktif dalam restrukturisasi perekonomian Indonesia memiliki standar pengukuran kinerja, pengawasan, dan evaluasi internal yang memadai. Balanced scorecard (BSC) merupakan suatu pendekatan pengukuran kinerja komprehensif yang tepat untuk diterapkan di BPRS. Beberapa perpektif yang disentuh oleh BSC diantaranya adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelejaran dan pertumbuhan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode yang digunakan dengan metode angket, observasi, dokumetasi, dan wawancara mendalam. Skala pengukuran yang digunakan adalah menggunakan continuous rating scale. Analisa penelitian dilakukan melalui analisa deskriptif, analisa rasio, analisa tabulasi, dan kategorisasi. Pengukuran kinerja dimulai dengan perumusan strategi dan target perusahaan. setelah sasaran strategis sudah terbentuk, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan masing-masing indikator. Langkah selanjutnya melakukan penghtungan pencapaian ukuran hasil. Setelah ukuran hasil diperoleh, maka skor BSC dari masing-masing ukuran hasil dapat dihitung. Skor kinerja yang didapat kemudian dinilai dengan skala kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa: 1) kinerja keuangan PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 mencapai target 97,58 % dari 100 %. Perspektif pelanggan atau nasabah mencapai target 90,08 % dari 100 %. Perspektif proses bisnis internal mencapai target 83,34 % dari 100 %. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai target 94,99 % dari 100%. Skor kinerja dengan pendekatan BSC sebesar 96,83, dengan skala kinerja perusahaan, PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 bernilai excellent.

Kata Kunci : pengukuran kinerja, sasaran strategis, ukuran hasil, target pencapaian.

ABSTRACT

CORPORATE PERFORMANCE MEASUREMENT THROUGH BALANCED SCORECARD
A Study at PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Amanah Ummah Bogor 2016

Alfalisyado
Student Number 14913002

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

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

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

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

February 7, 2018

TRANSLATOR STATEMENT
The information appearing herein has been translated
by a Center for International Language and Cultural Studies of
Islamic University of Indonesia
CILACS UII Jl. DEMANGAN BARU NO 24
YOGYAKARTA, INDONESIA.
Phone/Fax: 0274 540 255

PEDOMAN TRANSLITERASI
ARAB – LATIN

Sesuai dengan SKB Menteri Agama RI, Menteri Pendidikan dan Menteri Kebudayaan RI No. 158/1987 dan No. 0543b/U/1987 Tertanggal 22 Januari 1988

I. Konsonan Tunggal

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Bā’	*B*	-
ت	Tā	*T*	-
ث	Sā	*ṡ*	s (dengan titik di atas)
ج	Jīm	*J*	-
ح	Hā’	*ḥa’*	h (dengan titik di bawah)
خ	Khā’	*Kh*	-
د	Dāl	*D*	-
ذ	Zāl	*Ż*	z (dengan titik di atas)
ر	Rā’	*R*	-
ز	Zā’	*Z*	-
س	Sīn	*S*	-
ش	Syīn	*Sy*	-
ص	Sād	*ṣ*	s (dengan titik di bawah)
ض	Dād	*ḍ*	d (dengan titik di bawah)
ط	Tā’	*ṭ*	t (dengan titik di bawah)
ظ	Zā’	*ẓ*	z (dengan titik di bawah)
ع	‘Aīn	‘	koma terbalik ke atas
غ	Gaīn	*G*	-
ف	Fā’	*F*	-

HURUF ARAB	NAMA	HURUF LATIN	NAMA
ق ك	Qāf Kāf	*q* *k*	- -
ل	Lām	*l*	-
م	Mīm	*m*	-
ن	Nūn	*n*	-
و	Wāwu	*w*	-
۵	Hā’	*h*	-
ء	Hamza h	‘	apostrof
ي	Yā’	*y*	-

II. Konsonan Rangkap karena *Syaddah* ditulis rangkap

متعدة	Ditulis	*muta’addidah*
عدة	Ditulis	*‘iddah*

III. *Ta’ Marbūtah* di akhir kata

a. Bila dimatikan tulis *h*

حكمة	Ditulis	*ḥikmah*
جزية	Ditulis	*jizyah*

(Ketentuan ini tidak diperlukan, bila kata-kata arab yang sudah terserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

b. Bila *ta’ marbūṭah* diikuti dengan kata sandang “*al*” serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan *h*

كرامة الأولياء	Ditulis	*karāmah al-auliyā’*

c. Bila *ta’ marbūtah* hidup atau dengan harakat, fathah, kasrah dan dammah ditulis *t*

زكاة الفطر	ditulis	*zakāt al-fiṭr*

IV. Vokal Pendek

-َ-------	*fatḥah*	ditulis	A
-ِ-------	*Kasrah*	ditulis	I
-------ُ-	*ḍammah*	ditulis	U

V. V. Vokal Panjang

1.	*Fatḥah + alif*	ditulis	*Ā*
	جاهلية	ditulis	*Jāhiliyah*
2.	*Fatḥah + ya'* mati	ditulis	*Ā*
	تنسى	ditulis	*tansā*
3.	*Kasrah + ya'* mati	ditulis	*ī*
	كريم	ditulis	*Karīm*
4.	*ḍammah + wawu* mati	ditulis	*Ū*
	فروض	ditulis	*furūḍ*

VI. Vokal Rangkap

1.	*Fatḥah + ya'* mati	ditulis	*Ai*
	بينكز	ditulis	*bainakum*
2.	*Fatḥah + wawu* mati	ditulis	*Au*
	قول	ditulis	*Qaul*

VII. Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	ditulis	*u'iddat*
أعدت	ditulis	*u'iddat*
لئن شكرتم	ditulis	*la'in syakartum*

VIII. Kata Sandang *Alif + Lam*

a.Bila diikuti huruf *Qamariyyah*

القرأن	ditulis	*al-Qiyās*
القياس	ditulis	*al-Qiyās*

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf *Syamsiyyah* yang mengikutinya, serta menghilangkan huruf *l* (el)-nya.

السماء	ditulis	*as-Samā'*
الشمس	ditulis	*asy-Syams*

IX. Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyi atau pengucapannya.

ذوي الفروض	ditulis	*zawi al-furūḍ*
أهل السنة	ditulis	*ahl as-Sunnah*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

Assalamu'allaikum Wr. Wb

الْحَمْدُ للهِ الَّذِيْ أَنْعَمَنَا بِنِعْمَةِ الْإِيْمَانِ وَالْإِسْلاَمِ. نُصَلِّى وَنُسَلِّمُ عَلَى خَيْرِ الْأَنَامِ سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى اَلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِيْنَ اشهد أَنْ لاَ إِلَهَ إِلاَّ اللهُ وَأَشْهَدُ أَنَّ مُحَمَّدًا عَبْدُهُ وَرَسُوْلُهُ

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, hidayah, dan 'inayah–Nya, shalawat dan salam kepada junjungan Nabi Muhammad SAW, sehingga penulisan tesis ini dapat terselesaikan dengan baik sebagai syarat guna memperoleh Gelar Magister Ekonomi.

Penulisan tesis yang mengangkat tema "Pengukuran Kinerja Perusahaan Berbasis Balanced Scorecard (Studi Pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016)" merupakan karya sederhana yang ditulis dalam rangka memberikan wacana Ekonomi Islam dan sebagai sebagai pengetahuan bagi para masyarakat umum bahwa Pengukuran kinerja suatu perusahaan menjadi bijak jika dilihat dari berbagai perspektif penilaian. Penulis juga berharap agar karya ini dapat menjadi buah pemikiran yang dapat menambah khazanah keilmuan.

Penulisan tesis ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik berupa pengarahan, support, dan do'a. Oleh karena itu, penulis mengucapkan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Nandang Sutrisno, S.H., LLM., M.Hum., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia
2. Dr. Tamyiz, Mukharrom, MA, selaku Dekan Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.
3. Dr. Hujair AH. Sanaky, MSI., selaku Ketua Program Pascasarjana Magister Studi Islam FIAI Universitas Islam Indonesia.
4. Dr. Yusdani, M.Ag., selaku sekretaris Program Pascasarjana Magister Ilmu Agama Islam FIAI Universitas Islam Indonesia.
5. Dr. Anton Priyo Nugroho, SE., MM selaku dosen Pembimbing tesis yang telah banyak membimbing, membantu, serta meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
6. Seluruh Dosen pascasarjana konsentrasi Ekonomi Islam MIAI FIAI UII yang telah mentransfer berbagai ilmu pengetahuan beserta civitas akademika di lingkungan MIAI FIAI UII, dengan keramahan dan ketulusannya telah membantu penulis mengurus administrasi perkuliahan.
7. Direktur Operasional dan Umum PT. BPRS Amanah Ummah Bogor, Edy Mulyono Muwardi, MH yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian. Terima kasih atas sambutan hangatnya, diskusi akademik dan praktisnya, serta pengalaman hidup yang telah membuka wawasan penulis.
8. Kepala bidang marketing, personalia dan umum, dan kepala bidang operasoinal dan staff PT. BPRS Amanah Ummah Bogor yang telah memberikan dukungan besar dan yang telah senang hati mendampingi

peneliti untuk meneliti dan menggali data dan informasi tentang perusahaan.

9. Kawan-kawan di KSPPS BMT Hanada, Khasanah Institute, Tauzia Institute, Baituttamwil Multazam Barokah, dan Insania Training Center yang telah rela dan ridho karena sebagian kewajiban peneliti tertinggalkan karena melakukan penyelesaian penelitian ini. Khusus untuk Aco terima kasih sudah banyak meluangkan waktu untuk menemani penulis menjadi ”pejuang tesis”.
10. Inspirator sekaligus orang tua penulis yang senantiasa memberikan motivasi, nasehat, dan do’a untuk penulis yaitu Ketua MUI Cilacap Hasan Makarim, MH.
11. Teman-Teman seangkatan dan seperjuangan di pascasarjana konsentrasi Ekonomi Islam tahun 2014, Muhammad Qamaruddin, M. Rizqi Anfani, M. Rasyad, Supriyadi, Sofwan Hadikusumo, Lalu Muhammad Ikbal, dan yang lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, semoga kebersamaan yang pernah kita jalani bersama, akan terus menjadi cerita indah bagi kita di masa yang akan datang. Mari lampaui target kita!
12. Keluarga Pakde dan Bude di Purwokerto tersayang, Kapten Feri beserta keluuarga, serta Mas Fuad beserta keluarga yang selalu mendoakan penulis dalam penyelesaian tesis.
13. Saudara Seperjuangan dan Sehati Kakanda Daviq Mularia dan Adinda Alfatrian Maradisca, Ucapan terima kasih yang begitu banyak penulis haturkan atas do’a kalian berdua.

hangatnyalah yang menjadikan energi besar penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis ini.

15. Spesial untuk istriku tercinta, Sri Wahyuni, terima kasih atas cinta, kasih sayang, kesabaran, do'a, kesetiaan, dan motivasinya. Semoga Allah menjadikanmu mutiara indah dan penyejuk jiwa bagi penulis.
16. Semua pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Semoga amal baik pihak yang telah membantu penulis menyelesaikan tesis ini mendapatkan imbalan yang jauh lebih baik. Amiin…

Akhirnya penulis mengucapkan, *jazakumullah khairan katsiran* dan semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua dan dapat memberikan kontribusi lebih dalam dinamika perkembangan ilmu pengetahuan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 1 Februari 2018

Penulis



Alfalisyado

14913002

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL LUAR ..... **i**
HALAMAN SAMPUL DALAM ..... **ii**
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN ..... **iii**
HALAMAN PENGESAHAN ..... **iv**
HALAMAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS ..... **v**
HALAMAN NOTA DINAS ..... **vi**
HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **vii**
ABSTRAK ..... **viii**
ABSTRACT ..... **ix**
HALAMAN PEDOMAN TRANSLITERASI ..... **x**
KATA PENGANTAR ..... **xiv**
DAFTAR ISI ..... **xviii**
DAFTAR TABEL ..... **xxi**
DAFTAR GAMBAR ..... **xxv**

BAB I. PENDAHULUAN **1**
A. Latar Belakang Masalah 1
B. Rumusan Masalah 4
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian 4
D. Sistematika Pembahasan 4

BAB II. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN LANDASAN TEORI **7**
A. Kajian Penelitian Terdahulu 7
B. Landasan Teori 17
1. Bank Syariah 17
2. Teori Penetapan Tujuan 21
3. Kinerja 39
4. *Balanced Scorecard* 43

BAB III. METODE PENELITIAN 67
A. Jenis Penelitian dan Pendekatan 67
B. Subjek dan Objek Penelitian 67
C. Lokasi Penelitian 67
D. Variabel dan Definisi Operasional Variabel 68
E. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampling 68
F. Instrumen Penelitian 69
G. Teknik Pengumpulan Data 75
H. Teknil Analisis Data 77
I. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen 82

BAB IV. PEMBAHASAN 91
A. Sejarah Pendirian BPRS Amanah Ummah Bogor 94
B. Profil PT.BPRS Amanah Ummah Bogor 94
C. Aktivitas Utama 94
1. Penghimpunan Dana 95
2. Penyaluran Dana 98
D. Rancangan Balanced Storecard PT.BPRS Amanah Ummah Bogor 102
1. Penetapan Sasaran Strategis 103
2. Penetapan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategis 106
3. Penetapan Target Kinerja PT.BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016 112
E. Pengukuran Kinerja PT.BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016 114
1. Pembobotan Perspektif BSC 114
2. Kinerja PT.BPRS Amanah Ummah Bogor 2016 117
a. Perspektif Keuangan 117
b. Perspektif Pelanggan 128
c. Perspektif Proses Bisnis Internal 128

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 129

BAB V. PENUTUP 151

A. Kesimpulan 151

B. Saran 152

DAFTAR PUSTAKA 155

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Indikator Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah 58

Tabel 2 Instrumen Penelitian Pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 70

Tabel 3 Contoh Skala Pengukuran dengan Continous Rating Scale..... 76

Tabel 4 Target Ukuran Hasil Sasaran Strategi tahun 2016..... 78

Tabel 5 Matrik Perbandingan Berpasangan 80

Tabel 6 Pengukuran Kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor..... 81

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan..... 83

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Item Achievement..... 84

Tabel 9 Hasil Uji Validitas Item Recognition..... 84

Tabel 10 Hasi Uji Validitas Item Work It Self 84

Tabel 11 Hasil Uji Validitas Item Responsibility 84

Tabel 12 Hasil Uji Validitas Item Opportunity..... 85

Tabel 13 Hasil Uji Validitas Item Salary 85

Tabel 14 Hasil Uji Validitas Item Supervision 85

Tabel 15 Hasil Uji Validitas Item Working Condition 85

Tabel 16 Hasil Uji Validitas Item Company Policies 85

Tabel 17 Hasil uji validitas item int. Relationship..... 85

Tabel 18 Hasil Uji Validitas Item Status Dan Security 86

Tabel 19 Hasil Pengujian Validitas Kualitas Pelayanan kepada Nasabah..... 87

Tabel 20 Hasil Uji Validitas Item Tangible..... 88

Tabel 21 Hasil Uji Validitas Item Emphaty..... 88

Tabel 22 Hasil Uji Validitas Item Reliability 88
Tabel 23 Hasil Uji Validitas Item Responsiveness 88
Tabel 24 Hasil Uji Validitas Item Assurance 89
Tabel 25 Hasil Uji Reliabilitas 90
Tabel 26 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan 90
Tabel 27 Hasil Uji Reliabilitas Kualitas Pelayanan Terhadap Nasabah 90
Tabel 28 Perkembangan Dana Pihak Ketiga per 31 Desember 2016 97

Tabel 29 Realisasai Bonus dan Bagi Hasil Tabungan dan Deposito tahun 2016 ... 97
Tabel 30 Pembiayaan Berdasarkan Akad Per Desember 2016 99
Tabel 31 Penyaluran Dana Pembiayaan Berdasarkan Penggunaan 101
Tabel 32 Penyaluran Dana Berdasarkan Plafon 101
Tabel 33 Pembiayaan Berdasarkan Sektor Ekonomi 102
Tabel 34 Rancangan BSC PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 110
Tabel 35 Target PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016 120
Tabel 36 Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard PT. BPRS
Amanah Ummah Bogor 2016 116
Tabel 37 Kinerja Keuangan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 121
Tabel 38 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah dimensi *Tangible* 131
Tabel 39 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah dimensi *Emphaty* 123
Tabel 40 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah dimensi *Reliability* 124
Tabel 41 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah responsiveness 125
Tabel 42 Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah dimensi *Assurance* 126

Tabel 43 Kategorisasi Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah 127
Tabel 44 Kinerja Penambahan NOA PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016 128
Tabel 45 Realisasi Pendidikan dan Pelatihan PT. BPRS. Amanah Ummah Bogor tahun 2016 129
Tabel 46 Skor Kepuasan Karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor dimensi Achievement 133
Tabel 47 Skor Kepuasan Karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor dimensi Recognition 133
Tabel 48 Skor Kepuasan Karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor dimensi Work It Self 134
Tabel 49 Skor Kepuasan Karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor dimensi Responsibility 135
Tabel 50 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU dimensi *Opportunnity* 135
Tabel 51 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU dimensi Pay (*Salary*) 136
Tabel 52 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU dimensi Supervision 137
Tabel 53 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU dimensi Working Condition 138
Tabel 54 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU dimensi Company Policies 138
Tabel 55 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU pada dimensi Int.Relationship 139
Tabel 56 Kepuasan Karyawan PT BPRS AU dimensi Status 140
Tabel 57 Kepuasan Karyawan PT BPRSAU dimensi Security 140
Tabel 58 Kategorisasi Kepuasan Karyawan 141

Tabel 59 Kinerja PT. BPRS AU dengan Pendekatan BSC..... 142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kategoriasi Mashlahat 39

Gambar 2 Balaced Scorecard sebagai kerangka kerja Tindakan Strategis 45

Gambar 3 Sasaran Strategik Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard 47

Gambar 4 Keseimbangan Sasaran-sasaran Strategik yang ditetapkan dalam Perencanaan Strategik 49

Gambar 5 Visi dan Strategi dengan perspektif Balanced Scorecard..... 50

Gambar 6 Rantai nilai Perspektif Proses Bisnis Internal 60

Gambar 7 Peta Strategi BSC PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016..... 106

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

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

Kinerja perbankan syariah secara agregat merupakan nilai akumulasi kinerja semua bank syariah di Indonesia. Artinya jika masing-masing bank syariah memiliki kinerja yang baik, maka kinerja perbankan syariah nasional pun akan baik. Penurunan kinerja yang terjadi pada tahun 2016 tersebut bisa

---

[1]Tim Outlook MES, *Sharia Economic Outlook 2016*, (Jakarta: Masyarakat Ekonomi Syariah, 2015), hlm. 3.

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

[3]*Ibid*.

jadi atas tidak tepatnya penggunakan standar pengelolaan, pengawasan, dan evaluasi perbankan yang dilakukan oleh pihak internal.

Penilaian kinerja, pengawasan, dan evaluasi merupakan hal penting dan harus dilakukan oleh suatu perusahaan termasuk perbankan. Kinerja perbankan diukur dan dievaluasi untuk mengetahui apakah suatu strategi perusahaan telah dijalankan dengan baik atau belum. Dewasa ini, pengukuran kinerja yang masih difahami oleh beberapa perusahaan menggunakan pendekatan tradisional, yaitu pemusatan perhatian pada aspek keuangan (*financial aspect*). Seiring berjalannya waktu, pendekatan modern yang menitikberatkan pada dua bidang yang berimbang, yaitu *financial* dan *non-financial aspect* lebih diminati dan dibutuhkan oleh pemegang kebijakan untuk mengukur, mengkntrol dan mengevaluasi kinerja perusahaan.

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

Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang didirikan sebagai langkah aktif dalam restrukturisasi perekonomian Indonesia semestinya memiliki standar pengukuran kinerja, pengawasan, dan evaluasi internal yang

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

memadai. salah satu keunggulan BPRS dibandingkan BUS adalah penyaluran pembiayaan yang lebih mudah, dengan prosedur yang sederhana dan tidak berbelit-belit. Ada dua hal yang penting, yaitu ketepatan waktu dan ketepatan jumlah pinjaman.[5]

Salah satu model BPRS yang memiliki kinerja sangat baik adalah BPRS Amanah Ummah Bogor. Di tengah terjadinya perlambatan pertumbuhan ekonomi pada tahun 2015 karena imbas belum pulihnya perekonomian global, yang ditandai dengan menurunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat yang mencapai titik terendah sepanjang sejarah setelah era reformasi, pencapaian kinerja BPRS Amanah Ummah mampu mencapai pertumbuhan yang baik sesuai dengan rencana. Sehingga dua tahun berturut-turut (2014-2015) BPRS Amanah Ummah ditetapkan sebagai BPR Syariah terbaik peringkat I Tingkat Nasional untuk BPR Syariah beraset di atas 100 Miliyar oleh majalah infobank. Selain itu, BPRS Amanah Ummah juga memperoleh peringkat pertama dalam the 10th*Islamic Finance Award* sebagai *The MostPrudent Islamic Rural Bank Assets ≥ 100 BN* di Jakarta pada tanggal 24 Februari 2014.[6]

Namun demikian, ditengah prestasi yang diperoleh oleh BPRS Amanah Ummah Bogor, prestasi yang diperoleh semata-mata karena pencapaian kesehatan keuangan bank. Sedangkan kinerja keuangan perusahaan bukanlah satu-satunya parameter kesehatan perusahaan, masih

[5]Muhammad, *Bank Syariah: Analisis Kekuatan, Peluang, Kelemahan, dan Ancaman*, (Yogyakarta: Ekonosia, 2006), hlm. 121.

[6]Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT BPRS Amanah Ummah Bogor 2015.

terdapat faktor non keuangan yang penting dan membangun kinerja perusahaan.

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

B. Rumusan Masalah

Dari argumen di atas, pokok permasalahan penelitian ini adalah bagaimana pencapaian kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 dengan pendekatan balanced scorecard?

C. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk merancang sistem pengukuran dan mengukur pencapaian kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini menjadi potret alat pengukuran kinerja perusahaan yang strategis, komprehensif, koheren, berimbang, dan berkesinambungan, kemudian dilihat dari sudut pandang ekonomi Islam. Selanjutnya dapat dilakukan penelitian lanjutan untuk membuat grand design konstruktif tentang *balanced scorecard* yang islami.

b. Manfaat Praktis

Hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagaireferensi atau model pengukuran kinerja bagi lembaga keuangan syariah yang terkait. Sehingga dalam ruang lingkup yang lebih luas pengukuran kinerja ini memungkinkan untuk diterapkan di lembaga keuangan syariah yang lainnya.

D. Sistematika Pembahasan

Penelitian ini terbagi menjadi lima bab, yaitu:

1. Bab I Pendahuluan

   Pendahuluan, merupakan bagian yang menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah yang diambil, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika pembahasan.

2. Bab II Kajian Penelitian Terdahulu dan Landasan Teori

   Pada bab ini akan dijelaskan penelitian-penelitian sejenis yang pernah dilakukan. Selain itu, bab ini juga akan memaparkan landasan teori yang digunakan sebagai argumen teoritis penelitian ini.

3. Bab III Metodologi Penelitian

   Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan, meliputi Gambaran Umum Subjek Penelitian, Jenis Penelitian dan Pendekatan, Subjek dan Objek Penelitian, Lokasi Penelitian, Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel, Instrumen Penelitian, Sumber Data, Teknik Pengumpulan Data, serta Teknik Analisis Data.

4. Bab IV Pembahasan

   Bab keempat ini merupakan bab yang akan memaparkan hasil penelitian serta pembahasan atas hasil penelitian tersebut yang akan menjawab pertanyaan penelitian.

5. Bab V Kesimpulan dan Penutup

   Bab ini merupakan bab penutup dan menjadi bagian akhir penulisan. Bagian ini memuat kesimpulan dan saran serta rekomendasi atas penelitian ini.

BAB II
KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU DAN LANDASAN TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan beberapa penelitian sebelumnya terkait *balanced scorecard*. Peneliti mengawali dengan menyajikan data beberapa penelitian mengenai balanced scorecard dari urgensi hingga penelitian pada lembaga keuangan atau perbankan.

Esther W. Kairu et,al. melakukan penelitian berupa pengaruh balanced scorecard pada perusahaan yang bergerak pada sektor jasa. Penelitian ini dilakukan di Kakamega Municipality, Kenya dengan melakukan survey terhadap dua ratus perusahaan. Penelitian ini menggunakan *stratified random sampling* kemudian dibuat strata dari sifat perusahaan dan pelayanan yang ditawarkan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif statistik. Hasil penelitian Esther menyebutkan balanced scorecard menyuguhkan angka yang berbeda dan unik dari penilaian perusahaan lainnya, yaitu dengan menempatkan kepuasan pelanggan sebagai prioritas utama, frekuensi penilaian dalam total prosentase 100%, kepuasan pelanggan mencapai nilai 51%, perspektif keuangan mencapai 27%, perspektif proses bisnis internal 13% untuk perspektih pertumbuhan dan pembelajaran, dan 9% untuk proses bisnis internal.[1] Angka ini menunjukkan arah dan pencapaian perusahaan, adapun karakter dari adalah mengarahkan perusahaan atau organisasi pada

[1]Esther W. Kairu, Moses O. Wafula dkk. "Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firm in the Service Sector," European Journal of Business and Management, Vol. 5, No. 9., 2013 dikutip dari https://eprints.usq.edu.au/ 23448/2/Kairu_etal_EJBM_v5n9_PV.pdf, diakses 22 Januari 2017 jam 21.15 WIB.

kamjuan atau peningkatan, jika perusahaan tidak memperbaiki dan meingkatkan kualitas serta kapasitasnya, maka akan pasti tergerus dengan pesaing.

Farida Idayati melakukan penelitian pengukuran kinerja organisasi nirlaba dari perspektif *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Umum Haji Surabaya. Penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan pendekatan kualitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan cara observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian Farida Idayati pada perspektif keuangan yang di ukur melalui rasio ekonomis menunjukkan penurunan, sedangkan hasil analisis dari rasio efisien menunjukkan tidak efisien, sedangkan jika dinilai dari rasio efektivitas mengalami peningkatan. Kinerja dari perspektif pelanggan RSU Haji Surabaya menunjukkan hasil yang baik. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal RSU Haji Surabaya menunjukkan hasil cukup baik dikarenakan pada tahun 2012 dan 2013 nilai BOR, TOI, GDR dan NDR sesuai standar yang telah di tetapkan Depkes RI, kecuali ALOS dan BTO pada tahun 2013 yang melebihi dari standar ideal. Sedangkan hasil analisa dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan penurunan pada retensi karyawan pada tahun 2013 jika dibanding dengan tahun sebelumnya, sedangkan hasil wawancara serta hasil survei yang dilakukan oleh manajemen rumah sakit tentang kepuasan karyawan menunjukkan nilai rata-rata cukup puas.[2]

Bestari Dwi Handayani melakukan penelitian pengukuran kinerja organisasi dengan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian ini dilakukan di RSUD Kabupaten Kebumen yang selama ini menekankan pada aspek keuangan. Analisis data

[2]Farida Idayati, " Pengukuran Kinerja Organisasi Nirlaba Dari Perspektif Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Haji Surabaya", Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi, Vol. 4, No. 6 (2015), Dikutip dari https://ejournal.stiesia.ac.id/jira/article/view/914/864, Diakses 12 Februari 2018, pukul 13:19.

menggunakan beberapa perspektif. Perspektif yang pertama melalui pendekatan rasio keuangan yaitu, rasio ekonomis, efisiensi dan efektivitas. Penilaian tersebut kurang menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, karena hanya menilai kinerja jangka pendek dan mengabaikan aset tidak berwujud. Pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* mempertimbangkan baik aspek keuangan dan non-keuangan. Berdasarkan hasil penelitian Bestari Dwi Handayani, disimpulkan bahwa hasil perspektif finansial dinilai baik dengan rasio efektivitas yang sesuai target. Kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dianggap cukup baik. Namun, tingkat akuisisi pasien menurun. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal, kinerja dinilai ideal. Tingkat produktivitas dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan rata-rata sebesar Rp. 24.663.959, dan kepuasan karyawan dinilai cukup baik.[3]

Worawit Binden, Hajdar Mziu, dan Mohd Adam Suhaimi melakukan penelitian berupa mempekerjakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja. Penelitian ini diakukan di universitas dan perguruan tinggi di Malaysia belum menggunakan pendekatan Balanced Scorecard sebagai alat penting untuk pengukuran kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan pendekatan *balanced scorecard* telah umum digunakan sebagai salah satu alat bisnis yang paling memadai yang dapat diperoleh di era perusahaan bisnis. Banyak institusi akademis di dunia telah berhasil menerapkan *balanced scorecard* di empat perspektif yang selaras dengan misi, kebijakan, dan tujuan universitas. Meskipun demikian, perguruan tinggi di Malaysia sebagai studi

[3]Bestari Dwi Handayani, "Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen", JDM, Vol. 2, No. 1, 2011, pp: 78-91, Dikutip dari https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm/article/view/2490/2543, Diakses pada 12 Februari 2018, pukul 13:40.

kasus menunjukkan bahwa sebagian besar institusi belum menerapkan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerjanya di seluruh universitas. Oleh karena itu, kerangka kerja yang tepat dipandu secara efektif untuk institusi akademis tersebut di Malaysia untuk mengatasi penerapan BSC dan mencapai pengukuran kinerja.[4]

Vera Devani dan Ade Setiawarnan melakukan penelitian pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metoda *balanced scorecard*. Penelitian ini mengambil data pada tahun 2009-2011 serta kuesioner yang disebar kepada 100 pendengar dan 20 karyawan Radio Gress 105 FM, Pekanbaru. Penelitian *balanced scorecard* ini mengukur kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh perspektif keuangan berada pada kategori cukup baik. Kinerja berdasarkan perspektif konsumen berada pada kondisi baik. Berdasarkan perspektif proses bisnis internal berada pada kategori baik. Kinerja berdasarkan pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori cukup baik. Dari hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa kinerja Radio Gress 105 FM dikatakan cukup baik.[5]

Harjoni Desky melakukan penelitian berupa pengaruh etos kerja islami dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan teknik sensus terhadap 65 karyawan rumah makan ayam

---

[4]Worawit Binden, Hajdar Mziu, dan Mohd Adam Suhaimi, "Employing the Balanced Scorecard (BSC) to Measure Performance in Higher Education - Malaysia," International Journal of Information and Communication Technology Research, Volume 4, No. 1, January 2014, Dikutip dari http://esjournals.org/journaloftechnology/archive/vol4no1/vol4no1_7.pdf, Diakses pada 12 Februari 2018, 14:30.

[5]Vera Devani dan Ade Setiawarnan, "Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard*", Jurnal Sains, Teknologi dan Industri, Vol. 13, No.1, Desember 2015, Dikutip dari file:///C:/Users/pc/Downloads/1266-3423-1-PB.pdf, Diakses pada 12 Februari 2018, pukul 13:12.

pedas di Kota Lhokseumawe. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Adapaun jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanasi (*Explanatory Research*). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini dengan menggunakan metode sensus. Hasil analisis menggambarkan etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.[6]

Bagus Mohamad Ramadhan dan Muhamad Nafik Hadi Ryandono melakukan penelitian etos kerja Islami pada kinerja bisnis pedagang muslim pasar besar kota Madiun. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif jenis penelitian eksplanatori. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Hasil penelitian menyebutkan bahwa etos kerja Islami pada pedagang muslim di Pasar Besar Madiun berdampak positif terhadap kinerja bisnis dilihat dari peningkatan omset yang diperoleh, laba usaha, pangsa pasar, serta jumlah tenaga kerja yang bertambah. Implementasi etos kerja Islami dapat dilihat melalui sembilan aspek etos kerja Islami yang meliputi kecanduan terhadap waktu, memiliki moralitas yang bersih, memiliki komitmen, istiqamah dan kuat pendirian, konsekuen dan berani menghadapi tantangan, orang yang kreatif, tangguh dan pantang menyerah, memperkaya jaringan silaturahmi, serta memiliki semangat perubahan.[7]

---

[6]Harjoni Desky, "Pengaruh Etos Kerja Islami dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepaas Lhokseumawe", INFERENSI, Vol. 8, No. 2, Desember 2014, Dikutp dari file:///C:/Users/pc/Downloads/182-304-1-SM.pdf, Diakses pada 12 Februari 2018, pukul 14:10.

[7]Bagus Mohamad Ramadhan dan Muhamad Nafik Hadi Ryandono, "Melakukan Penelitian Etos Kerja Islami pada Kinerja Bisnis Pedagang Muslim Pasar Besar Kota

Sunarji Harahap melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan Islami dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan populasi karyawan pada PT. Bank Syariah Mandiri, Tbk. Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan yang berjumlah 21 orang. Dengan demikian jumlah sampel adalah keseluruhan jumlah populasi, yaitu 21 orang. Dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan Islami dan motivasi kerja terhadap tingkat kinerja karyawan PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sunarji Harahap, menunjukkan bahwa kepemimpinan Islami dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan.[8]

Ghofar Shidiq melakukan penelitian tentang teori *maqashid al-syari'ah* dalam hukum Islam. Pembicaraan tentang *maqashid al-syari'ah* atau tujuan hukum Islam merupakan suatu pembahasan penting dalam hukum Islam yang tidak luput dari perhatian ulama serta pakar hukum Islam. Sebagian ulama menempatkannya dalam bahasan ushul fikih, dan ulama lain membahasnya sebagai materi tersendiri serta diperluas dalam filsafat hukum Islam. Hasil penelitian Ghofar Shidiq, tampak bahwa *maqashid al-syari'ah* merupakan aspek penting dalam pengembangan hukum Islam. Ini sekaligus sebagai jawaban bahwa hukum Islam itu dapat dan bahkan sangat mungkin beradaptasi dengan perubahan-perubahan sosial yang terjadi di masyarakat.

Madiun", JESTT, Vol. 2, No. 4, April 2015, Dikutip dari file:///C:/Users/pc/Downloads/571-1049-1-SM.pdf, Diakses pada 12 Februari 2018, pukul 12:03.

[8]Sunarji Harahap, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Motivasi Kerja terhadap Tingkat Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Pembantu Sukaramai Medan", Human Falah, Volume 3, No. 2, Juli-Desember 2016, Dikutip dari file:///C:/Users/pc/Downloads/153-1254-1-PB.pdf, Diakses pada 12 Februari 2018, pukul 13:48.

Adaptasi yang dilakukan tetap berpijak pada landasan-landasan yang kuat dan kokoh serta masih berada pada ruang lingkup syariah yang bersifat universal. Ini juga sebagai salah satu bukti bahwa Islam itu selalu sesuai untuk setiap zaman dan pada setiap tempat.[9]

Lukman Hakim melakukan penelitian budaya organisasi Islami sebagai upaya meningkatkan kinerja. Budaya mencakup pola pikir, perasaan, dan reaksi yang menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan dan aktivitas lain para anggota organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menggali fungsi dan eksistensi budaya organisasi. Budaya organisasional merupakan ideologi yang menyatukan suatu organisasi dan merupakan bentuk produk dari interaksi sosial, dipengaruhi oleh seluruh anggota organisasi, sehingga dari hal diatas menunjukkan bahwa budaya organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja karyawan. Hal ini didukung pandangan Islam, yang dimana suatu kewajiban moral bagi setiap warga masyarakat muslim untuk berusaha semaksimal mungkin melaksanakan semua syariah (aturan) Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (ekonomi) dan lebih khusus pada urusan etika kerja dalam. Dalam etika atau budaya organsasi yang merupakan bagian ekonomi Islam, tidak lepas dari konsep-konsep Islam (syariah) yang harus dilaksanakan dalam bidang tersebut.[10]

---

[9]Ghofar Shidiq, "Teori *Maqashid Al-Syari'ah* dalam Hukum Islam", SULTAN AGUNG, Vol. XLIV, No. 118, Juni-Agustus 2009, Dikutip dari https://www.google.co.id/url?sa =t&source=web&rct=j&url=https://media.neliti.com/media/publications/220106-none.pdf&ved=2aUK EwiYz-Tw-tzZAhVEuY8KHdHJCJoQFjABegQICBAB&usg=AOvVaw2YBfPWdrzhwW1E-tjyGFJo, Diakses pada 8 Maret 2018, pukul 21:45.

[10]Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islami sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja", Iqtishadia, Vol. 9, No. 1, Maret 2016, Dikutip dari

Rezy Aziz dan Atina Shofawati melakukan penelitian pengaruh kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami terhadap motivasi kerja Islami. Penelitian ini dilakukan pada UMKM kulit di Magetan dengan menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan UMKM Kulit di LIK (Lingkungan Industri Kecil) Magetan - Jawa Timur yang berjumlah 377 orang. Hasil penelitian ini adalah variabel kepemimpinan Islami berpengaruh signifikan terhadap variabel motivasi kerja Islami, hal ini ditunjukan dengan persamaan keyakinan antara pengusaha dengan karyawan setempat. Budaya organisasi Islami berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja Islami, bahwa beberapa pengusaha di Magetan sudah menerapkan prinsip-prinsip Islami sesuai tuntunan Al Quran dan Sunnah. Secara simultan kepemimpinan Islami dan budaya organisasi Islami berpengaruh terhadap motivasi kerja Islami, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang berlandaskan syariat Islam dan budaya yang ada dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan yang ada dalam organisasi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang optimal.[11]

---

https://media.neliti.com/media/publications/91749-ID-budaya-organisasi-islami sebagai-upaya-m.pdf, Diakses pada tgl 12 Febrauri 2018, pukul 13:43.

[11]Rezy Aziz dan Atina Shofawati, "Pengaruh Kepemimpinan Islami dan Budaya Organisasi Islami terhadap Motivasi Kerja Islami pada UMKM Kulit di Magetan", JESTT, Vol. 1, No. 6, Juni 2014, Dikutip dari https://e-journal.unair.ac.id/JESTT/article/viewFile/490/295, Diakses pada 12 Februari 2018, pukul 13:42.

Soraya Hanuma dan Endang Kiswara melakukan penelitian pengukuran kinerja perusahaan menggunakan Balanced Scorecard. Penelitian ini mengambil data pada tahun 2005-2006 pada PT Astra Honda Motor. Penelitian ini mengambil seratus responden dari unsur karyawan dan 100 seratus responden dari unsur konsumen. Dari perspektif finansial penelitian ini menunjukkan angka *Return of Investment* pada angka 7,84 % (terktegori cukup baik), Profit Margin 3,76 % (terkategori kurang), *Operating Ratio*: 90,72 % (terkategori baik). Hasil pengukuran perspektif pelanggan menunjukkan angka kepuasan pelanggan pada 3,71 (terkategori baik). Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal dari indikator inovasi perusahaan mencapai angka 30,95 % dengan kategori baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikator kepuasan karyawan mencapai angka 3,63 dengan kategori baik.[12]

Abu Yahaya melakukan penelitian komparatif pada tiga bank yang ada di Ghana, yaitu Barclays Bank Ghana, Ecobank Ghana, dan UBA Ghana.[13] Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitif dan kualitatif, *statistical analysis, action research,* dan *personal reflection*. Tesis ini mengukur kinerja bank yang ada di Ghana untuk dipersembahkan kepada stakeholder bank, guna memperoleh keberimbangan serta memperoleh standarisasi dan kemudahan dalam mempresentasikan laporan kinerja bank yang ada di Ghana.

[12]Soraya Hanuma dan Endang Kiswara, "Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor," dikutip dari eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf. Diakses 22 Januari 2017 jam 4.50 WIB.

[13]Abu Yahaya,"Using Balanced Scorecard to Assess Performance of Banks In Ghana," *Thesis*, Karlskrona: Bleking Institute of Technology, 2009.

Hasil penelitian ini menunjukkan pengukuran kinerja masing-masing bank dari empat perspektif. UBA Ghana memiliki kinerja yang baik (kuat) pada indikator kepuasan pelanggan, kepuasan karyawan, dan proses bisnis internal. Tetapi lemah pada indikator inovasi perusahaan serta proses kredit.

Ecobank Ghana memiliki kinerja perusahaan yang baik. Akan tetapi, indiktor pelayanan nasabah pada *counter*, dan proses operasi internal pada pembukaan rekening menunjukkan nilai yang buruk. Ecobank Ghana memiliki masalah besar yang tidak terlihat dan sangat mempengaruhi pada kinerja perusahaan jangka panjang, yaitu indeks kepuasan karyawan dan inovasi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang sangat rendah. Barclays Ghana secara memiliki kinerja baik untuk semua perspektif. Khusus untuk perspektif internal proses Barclays perlu meningkatkan fungsi kredit (finansial).

Nyoman Pramesti Sukma menilai kinerja "Bank Utama" (bukan nama sebenarnya, karena menyangkut data internal perusahaan) dengan balanced scorecard berdasarkan rencana pengelolan dan laporan keuangan (*annual report*) tahun 2011-2012. Pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder. Hasil penelitian ini adalah mengukur serta memetakan strategi perusahaan melalui variabel yang diteliti. Setelah diukur dengan balanced scorecard, kinerja Bank Utama yaitu, Rasio anggaran pendidikan pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut 67% dan 142%. Rasio *employee retention* pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut 1,06% dan 1,25%. *Creadit realization ratio* pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut adalah 146% dan 95%. *Service*

Cycle efficiency pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut adalah 1,2 (terkategori baik), dan 1,1 (terkategori baik). *Customer retention* pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut adalah 1,2 dan 1,2.

Pengukuran *Customer profitability* pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut adalah Rp 99.154,- dan Rp 176.456,-. dan hasil pengukuran pada perspektif keuangan secara umum mengalami peningkatan. *Cappital Adequacy Ratio* pada tahun 2011 dan 2012 adalah 16,18% dan 12,07%. Loan to Deposit Ratio pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut adalah 79,83% (kurang sehat) dan 80,04 (sehat). *Non Performing Loan* pada tahun 2011 dan 2012 berturut-turut adalah 2,26% (kurang baik) dan 0,43% (baik).

Hasil penelitian pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yangmenggunakan tolak ukur rasio anggaran pendidikan karyawan dan *employee retention* menunjukkan bahwa Bank Utama memberikan pelatihan danpengembangan kepada karyawannya dengan baik, dimana dapat dilihat dari hasilrealisasi rasio anggaran pendidikan karyawan di atas 50%, yang artinya BankUtama memberikan usaha yang terbaik dalam mengembangkan potensi yangdimiliki oleh karyawannya. Dengan hasil pengukuran yang baik pada dua tolokukur tersebut, maka kinerja proses bisnis dari sisi *service cycle efficiency* jugabaik. Oleh karena meningkatnya realisasi anggaran pelatihan bagi karyawan,maka nilai *non performing loan* juga membaik.[14]

[14]Nyoman Pramesti Sukma dan Komang Ayu Krisnadewi, "Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard, E-Jurnal Akuntansi Universtas Udayana, Vol. 5 No 2 2013, dikutip dari http://download.portalgaruda.org/article.php?article=122429&val=986 Diakses 28 Januari 2017 jam 22.41 WIB.

Penelitian mengenai balanced scorecard juga dilakukan oleh Yanne C. Tahaka dalam jurnal Emba.[15]Penelitian ini mengukur kinerja PT Bank Sulut menggunakan balanced scorecard dari tahun 2009 sampai 2011. Penelitian ini cukup berbeda dengan penelitian sebelumnya, dimana Yanne C Tahaka menggunakan pendekatan campuran yaitu kualitatif dan kuantitatif. Sumber data yang diperlukan dalam penelitian adalah sumber data primer dan sekunder.

Hasil penelitian yag dilakukan oleh Yanne C Tahaka menyebutkan perspektif keuangan terbagi kedalam dua indikator yaitu pencapaian pendapatan dengan pencapaian 11,58%, dan perubahan biaya dengan hasil pencapaian 85,84%. Pada perspektif pelanggan retensi pelanggan mencapai hasil 82,05%, akuisisi pelanggan 11,24%, dan kepuasan pelanggan 97,20%. Pada perspektif proses bisnis internal peningkatan pendapatan mencapai 11,58% dan berkurangnya keluhan mencapai nilai 11,14%. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada sasaran strategis retensi karyawan mencapai 98,73%, Pelatihan karyawan 10,96%, serta produktivitas karyawan mencapai 74,96%.

Beberapa penelitian di atas memiliki persamaan dan perbedaan dengan penelitian ini. Persamaan dengan penelitian sebelumnya adalah menggunakan *balanced scoredcard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Perbedaan yang penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah penelitian ini

[15]Yanne Cristiani Tahaka, "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut," Jurnal Emba, Vol. 1 No 4 Desember 2013, dikutip dari http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2702 diakses 28 Januari 2017 jam 23.04 WIB.

meneliti bank yang menggunakan prinsip syariah, sedangkan penelitian sebelumnya hanya meneliti bank konvensional dan atau perusahaan publik.Dalam pengambilan indikator penelitian, khususnya pada perspektif keuangan, penelitian ini memiliki karakter khusus yang berbeda dengan penelitian sebelumnya yaitu menggunakan parameter faktor kesehatan keuangan berdasarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/17/PBI/2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Syariah.

B. Landasan Teori

1. Bank Syariah

   a. Pengertian

      Bank syariah merupakan satu istilah yang terdiri dari dua kata - bank dan syariah- yang pada dasarnya memiliki definisi masing-masing namun kemudian dikaitkan satu dengan yang lainnya sehingga memunculkan satu definisi baru. Kata 'bank', ditelusuri dari asal katanya secara bahasa, berasal dari kata *bangue* dalam bahasa Perancis dan *banco* dari bahasa Italia yang berarti peti, lemari atau bangku.[16] Lebih lanjut, dalam artian yang lebih spesifik, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, bank diartikan sebagai badan usaha di bidang keuangan yang menarik dan mengeluarkan uang dalam masyarakat,

[16]Muhammad Syafi'i Antonio, *Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*, (Jakarta: Pustaka Alfabeta, 2006), hlm. 2.

terutama memberikan kredit dan jasa dalam lalu lintas pembayaran dan peredaran uang.[17]

Kata syariah (شريعة) memiliki dasar kata ش ر ع dalam bahasa Arab yang secara harfiyah berarti jalan atau dipahami juga sebagai tempat keluarnya mata air. Manna' Qhatthan menyatakan bahwa pada asalnya kata syariah menurut bahasa adalah sumber air yang digunakan untuk minum kemudian dipahami oleh orang-orang Arab sebagai jalan yang lurus.[18] Dilihat dari dimensi yang lebih definitif, Hasbi Ash-Shidieqy mengartikan syariah sebagai segala yang disyariatkan Allah untuk kaum muslimin, baik ditetapkan oleh Al-Qur'an ataupun sunnah Rasul yang berupa sabda, perbuatan ataupun *taqrir*nya.[19]

Selanjutnya, penggabungan dua kata di atas menjadi bank syariah memunculkan satu pemahaman baru yang diperuntukkan mencapai tujuan tertentu, yaitu membatasi pemahaman bank dalam kaitannya dengan aspek syariah. Dengan begitu, didapat pemahaman yang terbatas (definitif) terhadap pemahaman awal bank yang cakupannya luas. Pembatasan ini untuk menegaskan bahwa terdapat perbedaan yang mendasar dalam memahami bank syariah dan aspek-aspek yang ada di dalamnya.

---

[17]Kamus Besar Bahasa Idonesia, dikutip dari https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/bank, diakses 03 Desember 2017, jam 05.50 WIB.

[18]Manna' Khalil Qatthan, *At-Tasyri' wa al-fiqh Tarikhan wa Manhajan*, (Mesir: Maktabah Wahbah, 2001), hlm. 13.

[19]Hasbi Ash-Shidieqy, *Pengantar Hukum Islam*, (Semarang: PT Pustaka Rizki Putra, 2001), hlm. 18.

Salah satu definisi bank syariah adalah sebagaimana tercantum dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Dalam Undang-Undang tersebut dinyatakan bahwa Bank Syariah adalah Bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.

b. Dasar Hukum

Bank syariah, pada posisinya sebagai lembaga keuangan, diakui dan diatur berdasarkan hukum yang tertuang dalam undang-undang. Dasar hukum pertama yang mengakui eksistensi bank syariah adalah Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Undang-undang tersebut memberikan peluang bagi Bank Umum maupun Bank Perkreditan Rakyat untuk melakukan kegiatan berdasarkan prinsip bagi hasil. Selanjutnya, sebagai pengganti undang-undang sebelumnya, pada Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan ditetapkan bahwa sistem perbankan di Indonesia menganut *dual banking system* (sistem perbankan ganda) yang bermakna terselenggaranya dua sistem perbankan (konvensional dan syariah) secara berdampingan.

Pada perkembangannya, dasar hukum terkait bank syariah menjadi lebih jelas dengan lahirnya Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Pertimbangan lahirnya undang-

undang yang secara spesifik mengatur tentang perbankan syariah ini salah satunya adalah dikarenakan perbankan syariah memiliki kekhususan dibandingkan dengan perbankan konvensional, sehingga harus dibuat regulasi tersendiri. Selain itu, meningkatnya kebutuhan masyarakat Indonesia akan jasa-jasa perbankan syariah dan sejalannya pengembangan sistem ekonomi syariah dengan tujuan pembangunan nasional Indonesia juga turut menjadi pertimbangan lahirnya undang-undang tersebut.

c. Karakteristik

Sebagai bank yang menjalankan kegiatannya dengan prinsip-prinsip syariah, karakter mendasar yang membedakannya dengan bank konvensional ada pada syarat kepatuhan bukan saja terhadap aturan-aturan hukum terkait perbankan namun juga terhadap aturan-aturan syariat. Kepatuhan bank syariah terhadap aturan perbankan salah satu contonya adalah kewajiban membentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS). DPS merupakan dewan yang bertugas mengawasi pelaksanaan fatwa Dewan Syariah Nasional (DSN) di suatu lembaga keuangan syariah.[20] Berdasarkan Undang-Undang No 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Pasal 32 menerangkan bahwa DPS diangkat oleh Rapat Umum Penegang Saham (RUPS) atas rekomendasi Majelis Ulama Indonesia (MUI); Sedangkan tugasnya adalah untuk

[20]Muhammad Firdaus dkk. *Sistem dan Mekanisme Pengawasan Syariah,* (Jakarta: Renaisan, 2007), hlm. 16.

memberikan nasihat dan saran kepada direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar sesuai dengan prinsip syariah.

Kepatuhan lain yang menjadi pembeda antara bank syariah dengan bank umum (konvensional) adalah kepatuhan terhadap aturan-aturan syariat. Di antara bentuk kepatuhan yaitu bagaimana bank syariah diharuskan mengeliminasi unsur-unsur riba, maysir dan gharar pada tiap kegiatan operasionalnya. Riba adalah tambahan yang disyaratkan dalam akad tanpa adanya imbal balik dari tambahan tersebut. Dalam istilah konvensional, riba dipahami sebagai bunga. Larangan riba telah jelas dinyatakan dalam Al-Qur'an, yaitu:

وَأَحَلَّ اللّهُ الْبَيْعَ وَحَرَّمَ الرِّبَا

"Allah Telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan riba."[21]

Selain riba, larangan terhadap praktik maysir dan gharar pun juga telah ditegaskan baik dalam Al-Qur'an maupun hadis Rasulullah saw.. Beberapa contoh dalil larangan maysir dan gharar yaitu:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَامُ رِجْسٌ مِنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

"Hai orang-orang yang beriman, sesungguhnya (meminum) khamar, berjudi, (berkorban untuk) berhala, mengundi nasib dengan panah, adalah termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keberuntungan."[22]

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ نَهَى رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ عَنْ بَيْعِ الْحَصَاةِ وَعَنْ بَيْعِ الْغَرَرِ

[21]QS. Al-Baqarah: 275
[22]QS. Al-Maidah: 90

Dari Abu Hurairah ra, bahwasanya Rasulullah Saw melarang jual beli hashah (yaitu: jual beli dengan cara melempar batu) dan beliau juga melarang jual beli gharar."[23]

Ayat-ayat dan hadis di atas masing-masing menerangkan larangan riba, maysir dan gharar. Dengan adanya larangan-larangan tersebut, karakteristik kegiatan bank syariah menjadi jelas, karena dengan sifat ketiganya sebagai larangan yang diatur oleh syariat maka segala kegiatan bank syariah harus terhindar dari unsur-unsur tersebut.

d. Prinsip dalam Bank Syariah

1) Prinsip Kehati-hatian (*Prudential Banking*)

Menurut ketentuan Pasal 2 Undang-undang nomor 10 Tahun 1998 menyatakan, bahwa perbankan Indonesia dalam melakukan usahanya berasaskan demokrasi ekonomi dengan menggunakan prinsip kehati-hatian. Prinsip kehati-hatian adalah salah satu asas terpenting yang wajib diterapkan atau dilaksanakan oleh bank dalam menjalankan kegiatan usahanya.[24]

Bank Indonesia berwenang untuk mengatur mengenai Prinsip Kehati-hatian bagi usaha bank seperti yang tertuang dalam Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 Tentang Bank Indonesia Pasal 25 ayat 1 yang menyatakan bahwa "Dalam rangka melaksanakan tugas mengatur bank, Bank Indonesia berwenang

[23]HR. Muslim

[24] Hermansyah, Hukum Perbankan Nasional Indonesia, cet. Keempat, Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2008, hlm.134.

menetapkan ketentuan-ketentuan perbankan yang memuat prinsip kehati-hatian."

Prinsip kehati-hatian atau disebut juga *prudential banking* mengharuskan bank untuk selalu berhati-hati dalam menjalankan kegiatan usahanya, dalam arti harus konsisten dalam melaksanakan peraturan perundang-undangan di bidang perbankan berdasarkan profesionalisme dan itikad baik.[25]

Dasar hukum berlakkunya prinsip kehati-hatian ini tidak secara detil dijelaskann dalam undang-undang perbankan. Akan tetapi dalam Pasal 29 ayat 2, 3, dan 4 Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 mempertegaskan kembali pentingnya prinsip kehati-hatian diterapkan, Pasal 29 ayat (2) mengemukakan bahwa :

"Bank wajib memelihara tingkat kesehatan bank sesuai dengan ketentuan kecukupan modal, kualitas aset, kualitas manajemen, likuiditas, rentabilitas, solvabilitas, dan aspek lain yang berhubungan dengan usaha bank, dan wajib melakukan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip kehati-hatian."

Berdasarkan ketentuan pasal 29 ayat (2) di atas, maka tidak ada alasan apa pun juga bagi pihak bank untuk tidak menerapkan prinsip kehati-hatian dalam menjalankan kegiatan usahanya dan wajib menjunjung tinggi prinsip kehati-hatian. Ini mengandung arti, bahwa segala perbuatan dan kebijaksanaan yang dibuat dalam rangka melakukan kegiatan usahanya harus senantiasa berdasarkan

[25] *Ibid*, hlm. 135.

kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Selanjutnya dalam ketentuan Pasal 29 ayat (3) terkandung arti perlunya diterapkan prinsip kehati-hatian dalam rangka penyaluran kredit. atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah kepada nasabah debitor. Selengkapnya ketentuan tersebut dituangkan dalam Pasal 29 ayat (3) :

"Dalam memberikan kredit atau pembiayaan berdasarkan Prinsip Syariah dan melakukan kegiatan usaha lainnya, bank wajib menempuh cara-cara yang tidak merugikan bank dan kepentingan nasabah yang memercayakan dananya kepada bank."

Ketentuan Pasal 29 ayat (2) dan (3) di atas tentu berhubungan erat dengan ketentuan Pasal 29 ayat (4), karena bertujuan untuk melindungi kepentingan nasabah menyimpan dan simpanannya. Adapun ketentuan dala pasal 29 ayat (4) menyatakan:

"Untuk kepentingan nasabah, bank wajib menyediakan informasi mengenai kemungkinan terjadi resiko kerugian sehubungan dengan transaksi nasabah yang dilakukan melalui bank"

Ruang lingkup aturan mengenai prinsip kehati-hatian juga terdapat dalam peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia, aturan-aturan tersebut antara lain yaitu:

a) Surat Keputusan Direktur Bank Indonesia No.27/162/KEP/DIR tanggal 31 Maret 1995 Tentang Kewajiban Penyusunan dan Pelaksanaan Kebijaksanaan Perkreditan Bank (PPKPB) bagi Bank Umum.

b) Peraturan Bank Indonesia No.9/16/PBI/2007 Tentang Perubahan atas Peraturan bank Indonesia No.7/15/PBI/2005 Tentang Jumlah Modal Inti Bank Umum.

c) Peraturan Bank Indonesia No.8/13/PBI/2006 Tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No.7/3/PBI/2005 Tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPD) Bank Umum.

d) Surat Edaran Bank Indonesia kepada Bank Umum No.9/12/DPNP Tanggal 30 Mei 2007 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance (GCG) bagi Bank Umum.

e) Peraturan Bank Indonesia No.10/25/PBI/2008 Tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No.10/19/PBI/2008 Tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan Valuta Asing.

2) Prinsip Kepatuhan Syariah

Secara konseptual, industri keuangan syariah memang sesuai dengan tuntutan perkembangan zaman serta sudah menjadi kewajiban sejarahnya untuk lahir dan tumbuh menjadi sistem keuangan yang alternatif-solutif. Untuk merealisasikan hal ini bukanlah hal yang mudah, banyak tantangan dan rintangan yang harus dihadapi oleh industri keuangan syariah ke depan nanti. Industri keuangan syariah baik bank maupun non-bank yang saat ini masih dalam tahap awal evolusinya. Walaupun tingkat

pertumbuhannya cukup cepat, sejauh ini baru menempati ceruk kecil (*small niche*) di sektor finansial negeri-negeri muslim, apalagi di sektor keuangan internasional. Meskipun terdapat sejumlah kesulitan, gerakan Islamisasi perbankan berjalan dengan baik. Kemajuan yang dicapai selama seperempat abad terakhir ini menunjukkan hasil yang menggembirakan.[26]

Meskipun institusi keuangan itu selalu berevolusi, kebangkitan keuangan Islam tidak dapat dikatakan sebagai semata-mata proses evolusi dari industri keuangan yang ada. Harus dipahami bahwa pandangan hidup muslim (*worldview*) yang melihat Islam sebagai sebuah perangkat aturan dari perilaku untuk seluruh area kehidupan termasuk aspek ekonomi, merupakan sebuah kekuatan pendorong (*driving force*) atas kelahiran industri keuangan Islam. Sebagai industri keuangan yang berbasis pada agama, industri keuangan yang menjalankan aktivitas berbasis Islam karenanya secara ketat didikte oleh ajaran agama, yakni al-Qur'an dan Sunnah Rasulullah SAW. Sistem keuangan Islam secara substansial berbeda dari industri keuangan yang masih menggunakan sistem konvensional. Ada kaitan yang erat antara aspek konseptual dan praktis dari aktivitas bisnis keuangan dan prinsip-prinsip Islam atau syariah. Dengan kata lain, salah satu aspek mendasar yang membedakan industri keuangan syariah dan

[26] Aziz Budi Setiawan, "Perbankan Syariah: *Challenges* dan *Opportunity* Untuk Pengembangan di Indonesia", *Jurnal Kordinat,* Vol. VIII 1, April 2006, hlm. 14.

konvensional adalah perihal kepatuhan pada prinsip syariah (*sharia compliance*).[27]

Salah satu aspek hukum dalam industri keuangan syariah adalah regulasi tentang kepatuhan syariah (*sharia compliance*). Kepatuhan syariah adalah bagian penting bagi industri keuangan syariah dalam segi pengelolaan (manajemen) maupun operasionalnya. Hal itu didukung dengan mengharuskan keberadaaan Dewan Pengawas Syariah (DPS) bagi setiap institusi keuangan berbasis syariah. Dewan Pengawas Syariah (DPS) bertugas mengawasi penerapan kontrak atau akad apakah penerapannya sudah sesuai dengan prinsip-prinsip yang ada di dalam syariah.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/2/PBI/2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum, maka yang dimaksud kepatuhan adalah nilai, perilaku, dan tindakan yang mendukung terciptanya kepatuhan terhadap ketentuan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, termasuk prinsip syariah bagi bank umum syariah dan unit usaha syariah.[28]

Shariah compliance adalah ketaatan bank syariah terhadap prinsip-prinsip syariah. Bank syariah adalah merupakan lembaga

[27] Abdullah M. Noman, "Imperatives of Financial Innovations For Islamic Banks", *International Journal of Islamic Financial Services,* Vol. 3, (2003), hlm. 5.

[28] Bank Indonesia, "Peraturan Bank Indonesia Nomor: 13/2/PBI/2011 Tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum, diakses 16 Februari 2018, https://peraturan.bkpm.go.id/jdih/userfiles/batang/PBI_132_2011.pdf .

keuangan yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam, artinya bank dalam beroperasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam khusunya menyangkut tata-cara bermuamalat secara Islam.[29] Allah berfirman dalam Q.S. Asy-Syura 13.

> "Dia telah mensyari'atkan bagi kamu tentang agama apa yang telah diwasiatkan-Nya kepada Nuh dan apa yang telah kami wahyukan kepadamu dan apa yang telah kami wasiatkan kepada Ibrahim, Musa dan Isa yaitu: Tegakkanlah agama dan janganlah kamu berpecah belah tentangnya, amat berat bagi orang-orang musyrik agama yang yang kamu seru mereka kepadanya. Allah menarik kepada agama itu orang yang dikehendaki-Nya dan member petunjuuk kepada (agama)-nya orang yang kembali (kepada-Nya)".

Kepatuhan syariah *(sharia compliance)* merupakan manifestasi pemenuhan seluruh prinsip syariah dalam lembaga yang memiliki wujud karakteristik, integritas dan kredibilitas di bank syariah.[30] Di mana budaya kepatuhan tersebut adalah nilai, perilaku dan tindakan yang mendukung terciptanya kepatuhan bank syariah terhadap seluruh ketentuan Bank Indonesia.[31]

Bank syariah telah memenuhi kepatuhan pada prinsip-prinsip syariah *(shariah complience)* apabila dalam semua transaksi dan kegiatan usahanya tidak mengandung unsur riba,

---

[29] Rahman El Junusi, Implementasi Syariah Governance Serta Implikasinya Terhadap Reputasi dan Kepercayaan Bank Syariah. Conference Procedings: Annual International Conference On Islamic Studies XII. 1833

[30] Point 47 *Islamic Financial Services Board- Guiding Principles on Corporate Governance for Institutions Offering Only Islamic Financial Services* (*Excluding Islamic Insurance Takaful*) *Institutions and Islamic Mutual Funds, Islamic Financial Services Board;* Lihat: Haniah Ilhami, "Pertanggungjawaban Dewan pengurus Syariah sebagai Otoritas Pengawas Kepatuhan Syariah bagi Bank Syariah", *Mimbar Hukum*, Volume 21 Nomor 3, 2009, hlm. 409-628.

[31] Bank Indonesia, Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/2/PBI/2011 Tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum, Tanggal 12 Januari 2011.

gharar dan maisir, menjalankan bisnis yang berbasis pada keuntungan yang halal, menjalankan amanah yang dipercayakan nasabah kepada bank dan mengelola zakat, infaq dan shadaqah dengan amanah.[32]

Jaminan kepatuhan syariah *(shariah compliance assurance)* atas keseluruhan aktivitas bank syariah merupakan hal yang sangat penting bagi nasabah dan masyarakat. Beberapa ketentuan yang dapat digunakan sebagai ukuran secara kualitatif untuk menilai ketaatan syariah di dalam lembaga keuangan syariah, antara lain sebagai berikut:[33]

a) Akad atau kontrak yang digunakan untuk pengumpulan dan penyaluran dana sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan aturan syariah yang berlaku.
b) Dana zakat dihitung dan dibayar serta dikelola sesuai dengan aturan dan prinsip-prinsip syariah.
c) Seluruh transaksi dan aktivitas ekonomi dilaporkan secara wajar sesuai dengan standar akuntansi syariah yang berlaku.
d) Lingkungan kerja dan *corporate culture* sesuai dengan syariah.
e) Bisnis usaha yang dibiayai tidak bertentangan dengan syariah.
f) Terdapat Dewan Pengawas Syariah (DPS) sebagai pengarah syariah atas keseluruhan aktivitas operasional bank syariah.

[32] Siti Maria Wardayati, Implikasi Shariah Governance Terhadap Reputasi dan Kepercayaan Bank Syariah, Jurnal Walisongo Vol. 19 No. 1 Mei 2011, hlm. 8.

[33] Adrian Sutedi, Perbakan Syariah, Tinjauan dan Beberapa Segi Hukum (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2009), 146.

g) Sumber dana berasal dari sumber yang sah dan halal menurut syariah.[34]

Terdapat dua konsep yang mendasari pelaksanaan pengawasan syariah secara internal di bank syariah dalam konteks pemenuhan akuntabilitas secara horizontal dan transendental. Pertama, konsep *syariah review* harus dilakukan oleh DPS untuk melakukan pengawasan terhadap kepatuhan syariah. Kedua, konsep internal *sharia riview* bank syariah sebagai salah satu fungsi internal audit dalam bank syariah untuk menilai kesesuaian operasi dan transaksi dengan prinsip-prinsip syariah yang telah ditentukan.

Penjelasan pengawasan internal syariah dalam bank syariah tersebut memberikan kesimpulan bahwa pengawasan internal syariah merupakan suatu mekanisme atau sistem pengendalian secara internal untuk menilai dan menguji seluruh aktivitas dan operasi serta produk bank syariah terhadap kepatuhan atas prinsip-prinsip dan aturan syariah yang telah ditetapkan. Sistem pengawasan internal syariah ditentukan oleh dua fungsi pengawasan dalam bank syariah yaitu DPS melalui sharia riview, dan internal audit melalui internal shariah review.

Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa operasional bank syariah telah memenuhi prinsip-prinsip syariah, maka bank syariah

[34] Adrian Sutedi, Perbakan Syariah, Tinjauan dan Beberapa Segi Hukum, 145.

harus memiliki institusi internal independen yang khusus dalam pengawasan kepatuhan syariah, yaitu DPS. DPS merupakan badan independen yang ditempatkan oleh DSN pada bank syariah yang anggotanya terdiri dari para ahli bidang Fiqh Muamalah dan memiliki pengetahuan umum dalam bidang perbankan. Pengawasan eksternal secara berkala dilakukan oleh BI dan tim audit syariah yang datang ke bank syariah tiga bulan sekali.[35]

Risiko kepatuhan adalah suatu bentuk risiko yang disebabkan Bank tidak mematuhi dan tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan, atau ketentuan lain dalam kegiatan usahanya. Dalam praktiknya risiko kepatuhan melekat pada risiko Bank yang terkait dengan berbagai ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, seperti risiko kredit atau pembiayaan yang terkait dengan ketentuan Kewajiban Pemenuhan Modal Minimum (KPMM), Kualitas Aktiva Produktif (KAP), Pembentukan Penyisihan Aktiva Produktif (PPAP), Batas Maksimum Pemberian Kredit atau Pembiayaan (BMPK), risiko pasar yang terkait dengan ketentuan Posisi Devisa Neto (PDN), risiko strategic yang terkait dengan ketentuan Rencana Kerja Anggaran Tahunan (RKAT) Bank dan risiko lain yang terkait dengan ketentuan tertentu. Salah satu kiat yang dapat ditempuh untuk mencegah terjadinya risiko kepatuhan (complain) adalah

[35] Ghaneiy Septian Ardhaningsih, *Shariah compliance Akad Murabahah*, hlm. 43-44.

member akses seluas-luasnya kepada publik untuk melakukan kontrol sehingga pelaksanaan disiplin pasar (market discipline) tetap melingkupi bank. Sedangkan dari segi pengendalian, Bank Indonesia menetapkan beberapa hal yang perlu diperhatikan di dalam pengendalian risiko kepatuhan sebagai berikut.[36]

a. Terciptanya efektifitas dan independensi fungsi audit, *quality assurance* unit (apabila ada), dan satuan kerja Manajemen Risiko
b. Akurasi kelengkapan dan integritas laporan serta sistem informasi manajemen
c. Keberadaan sistem pemantauan terhadap irregulirities yang mampu mengidentifikasi dan mengukur peningkatan frekuensi dan jumlah eksposure risiko
d. Tingkat *responsive* Bank terhadap penyimpangan dalam sistem pengendalian intern Bank.

2. Teori Penetapan Tujuan

Teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) merupakan bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin A Locke. Teori ini menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). *Goal setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi prilaku

[36] Surat Edaran No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum

kerjanya. *Goal setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya.[37]

Capaian atas tujuan yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya. Capaian atas tujuan mempunyai pengaruh terhadap prilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi.[38]

Capaian kinerja perusahaan atas tujuan yang sudah ditetapkan dalam konteks umum adalah capaian materi, berbeda halnya dengan perumusan tujuan dalam perspektif Islam. Islam memandang tujuan kehidupan ini dalam dua dimensi, yaitu dimensi dunia dan dimensi akherat. Hal ini tersirat pada ayat berikut:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

"Dan katakanlah, bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan

[37]Ediwn A. Locke, *Toward a Theory of Task Motivation and Incentive* dikutip dari http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507368900044, diakses 25 Februari 2017 jam 16.40 WIB.

[38]Fred C. Lunenburg, "Goal Setting Theory of Motivation," International Journal of Management, Business, and Adminstration (2011), vol. 15 No. 1, hlm 1.

dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"[39]

Al-Maraghi pada ayat di atas menjelaskan bahwa, Allah memerintahkan kepada Rasulullah Muhammad saw supaya menyampaikan kepada orang-orang yang bertaubat agar bekerja untuk meraih kebahagian dunia dan kebahagiaan akhirat, serta bekerja untuk dirimu dan bangsamu, karena kerja merupakan kunci kebahagiaan, bukan sekedar alasan yang dikemukakan ketika tidak mengerjakan sesuatu, atau hanya sekedar mengaku giat dan bekerja keras. Serta Allah akan melihat pekerjaan yang dilakukan umat manusia, baik pekerjaan buruk maupun pekerjaan buruk. Dan Allah mengetahui tentang tujuan dari pekerjaan manusia serta niat-niat manusia, walaupun tidak diucapkan.[40]

Penetapan tujuan yang dilakukan dengan mengetahui maksud yang terkandung dari tujuan yang dibuat tersebut. Dalam kacamata Islam memahami tujuan tersebut erat dengan konsep *maqāṣid asy-syarī'ah*. Konsep tersebut dirancang oleh beberapa ulama diantaranya Imam haramain Al-Juwaini, yang kemudian konsep tersebut dilanjutkan oleh muridanya yang bernama Al-Ghazali.[41] Izzudin Ibn Abd-Salam juga termasuk pemikir dan ahli teologi hukum Islam yang lebih banyak menekankan dan mengelaborasi konsep maslahat secara hakiki dalam

[39]Kementerian Agama R.I., *Al-Qur'an dan Tafsirnya jilid IV*, (Jakarta: Lentera Abadi, 2010), hlm. 198.

[40]Ahmad Mustafa Al-Maraghi, *Terjemah Tafsir Al-Maraghi Juz II*, (Semarang: Toha Putra, 1993), hlm. 35.

[41]Al-Ghazali, *Al-Mustashfa min Ilm al-Ushul*, (Beirut: Dar al-Fikr, tth), hlm. 251.

bentuk menolak mafsadah dan menarik manfaat.[42] Selanjutnya secara sistematis dan lebih jelas konsep *maqāṣid asy-syarī'ah* dijelaskan oleh Asy-Syatibi yang telah membagi tujuan syari'ah itu secara umum ke dalam dua kelompok, yaitu tujuan syari'at menurut perumusnya (*syari*') dan tujuan syari'at menurut pelakunya (*mukallaf*).[43]

Maqāṣid asy-syarī'ah dari sisi *Syari'* mencakup empat aspek, yaitu *pertama;* tujuan syari'ah adalah untuk kemaslahatan, *kedua*; syari'ah sebagai sesuatu yang harus dipahami, *ketiga*; syari'ah sebagai hukum taklif dilaksanakan dan *keempat;* syari'ah adalah untuk membawa manusia ke bawah naungan hukum.[44]

Secara normatif segala bentuk penafsiran hukum Allah yang bukan untuk kemaslahatan umat manusia adalah sebuah penyimpangan sejarah. Ibnu al-Qayyim nenuliskan bahwa syari'ah disusun atas dasar kemaslahatan manusia. Kebaikan, keadilan, dan kebijaksanaan bukan termasuk dalam katagori syari'ah walaupun banyak dalil yang mendukungnya. Dengan kata lain, Ibnu al-Qayyim menyampaikan pesan bahwa inti dari syari'ah adalah kemaslahatan.[45]

Hukum Islam yang terkait dengan *mu'amalah* adalah produk hukum yang selalu berkomunikasi dengan jamannya. Dialog intensif antara

---

[42]Amir Mu'alim dan Yusdani, *Konfigurasi Pemikiran Hukum Islam*, (Yogyakarta: UII Press, 2001), hlm. 51.

[43]Al-Syathibi, *Al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari'ah*, (Riyadh: Maktabah al-Riyadh al-Haditsah, tth), hlm. 70.

[44]Abu Ishaq al-Syathibi, *al-Muwafaqat*….,II, hlm. 5

[45]Ibnu Qayyim al-Jauziyah, *I'lam al-Mawaqi'in 'an Rabb al-'Alamin*, Beirut, Daru al-Fikr, th. 1977 hlm.1

realitas teks dengan konteksnya didesain untuk menjawab realitas historis kebutuhan hukum masyarakat. Di sinilah urgensinya mendiskusikan *maqashid al-syari'ah* dari sisi *mukallaf*. Dari sisi *mukallaf, maqashid al-syari'ah* diperuntukkan guna merealisasikan kemaslahatan di dunia dan akhirat secara bersamaan (*li taḥqīqi maṣālih al-'ibād fī dunyāhum wa ukhrāhum ma'an*).[46] Standar kemaslahatan itu terwujud dengan terealisasinya tiga kebutuhan pokok: primer, skunder dan tersier (*ḍarūriyah, hājiyah, dan taḥsiniyah*). Kebutuhan primer (*ḍarūriyah*) terwujud jika ada jaminan terhadap keberlanjutan lima hal pokok (*mabadi al-khams, usul al-khams, dharuriyat al-khams*) yaitu menjaga agama, jiwa, akal, harta, dan keturunan)[47]

Al-Syathibi menuliskan bahwa yang menentukan maslahah adalah syari' (Allah) yang membuat hukum, namun nilai maslahah tersebut belum final, ada ruang dialog bagi mukallaf pada level implementasi hukum, karena adanya ruang dan waktu yang berbeda. Keinginan mukallaf adalah kemaslahatan (sama dengan keinginan syari') selama kemaslahatan yang dimaksud oleh mukallaf itu tunduk dan patuh pada tujuan hukum.[48]

Para *muta'akhirīn* mengklasifikasikan *maqāṣid asy-syarī'ah* ke dalam hal yang bersifat teknis aplikatif. Maqashid ditentukan oleh

---

[46]Al-Syathibi, Muwafaqat…..,II

[47]Kosep klasifikasi kebutuhan ini adalah hasil pemikiran Imam Ghazali dalam kitabnya *Al-Mushtashfa min 'ilm al-usul*, Baghdad, al-Mustanna, th 1970. Konsep ini kemudian dilanjutkan oleh para ulama fikih setelahnya sebagai standar nilai mashlahah dan analisis *Maqashid al-Syari'ah*. Lihat juga Muhammad Abu Zahrah, *Usul al-Fiqh*,…365

[48]Mas'ud Muhammad Khalid, *Filsafat Hukum Islam*, terj. Ahsin Muhammad, Bandung, Pustaka, th. 1996, hlm. 241

sejumlah dimensi, yaitu tingkat kebutuhan, cakupan peraturan untuk mencapai tujuan, cakupan manusia yang termasuk dalam tujuan dan tingkat keuniversalan tujuan.[49] Klasifikasi teradisional di atas kemudian dikritisi oleh para ilmuwan kontemporer dengan mengajukan konsep dan klasifikasi maqashid yang baru dengan memberikan perhatian pada dimensi yang baru juga. Berkaitan dengan hal ini ada dua hal yang dilakukan. Pertama memberikan perhatian pada cakupan peraturan yang ditetapkan, di sini maqashid diklasifikasikan menjadi tiga, yaitu maqashid umum yang dapat diamati melalui seluruh kumpulan hukum Islam, seperti keadilan dan kemudahan-kemudahan. Maqashid spesifik yang dapat diamati melalui bab-bab tertentu dalam hukum Islam, seperti kesejahteraan anak dalam hukum keluarga, menghindari tindak criminal, dan menghindari monopoli dalam transaksi financial. *Maqashid* parsial merupakan maksud di balik peraturan, seperti menemukan kebenaran dalam mencari sejumlah saksi kasus keadilan.

Kedua, ilmuwan kontemporer memperkenalkan maqashid baru yang universal yang secara langsung lebih disebabkan oleh nash, dari pada oleh kumpulan literature fikih dalam madzhab hukum Islam. Pendekatan ini secara signifikan membiarkan maqashid untuk menanggulangi historitas fikih serta mempresentasikan prinsip dan nilai naskah yang tinggi. Maqashid yang universal ini meliputi: aqidah, fitrah, akal, pengetahuan, kebijakan, kebebasan, kemerdekaan social pilitik, reformasi social

[49]Jasser Auda, *Maqashid Shari'ah as Philosophy of Islamic Law,* London, th. 2008, hlm. 242

ekonomi, hak perempuan, kesamaan, kemudahan, keadilan, martabat, ibadah, jiwa, nilai moral, memberntuk keluarga sakinah, membangun bangsa yang kuat, *tauhid, tazkiyah* dan masih banyak yang lain.

Semua *maqashid* di atas tidak ada dari klasifikasi klasik maupun kontemporer dari struktur tersebut yang dapat mengklaim sebagai "keinginan Tuhan yang original". Karena jika merujuk kepad alam yang diciptakan oleh Tuhan maka kita tidak akan pernah menumukan struktur alami yang dapat merepresentasikannya dalam bentuk siklus, piramida atau kotak sebagaimana yang digunakan untuk menggambarkan hubungan beberapa entitas. Untuk itulan maka sebaiknya *maqashid* harus digambarkan sebagai sebuah struktur yang multi dimensional.

Pendapat Auda bahwa *maqashid* senantiasa mengalami perubahan dan perkembangan yang berdasarkan periodesasi waktu yang dapat diklasifikasikan menjadi empat periode yaitu: masa sahabat, masa imam madzhab, masa perkembangan teori maqashid (abad ke -5 sampai abad ke-8) dan masa kontemporer.[50] Pendapat ini tentu memberi nuasa baru dalam tinjauan maqashid syaria'ah, sekaligus menambah wacana pemikiran ulang dan pengembangan maqashid khususnya dari sisi kebutuhan *mukallaf*.

Sebagaimana yang telah dimaklumi, bahwa sesungguhnya dalil-dalil syariat Islam menegaskan bahwa setiap hukum-hukumnya mempunyai *maqāṣid* (maksud dan tujuan tertentu). Dan secara umum, tujuan hukum

[50]*Ibid*, hlm. 9-24.

itu adalah untuk kemaslahatan manusia di dunia dan di akhirat[51]. *Maqāṣid asy-syarī'ah* merupakan barometer dalam menilai sesuatu. Dengan kata lain, dalam menentukan sesuatu harus, dan tidak boleh bertentangan dengan *Maqāṣid* yang telah digariskan oleh *syara'*.

Karena itu, dalam proses memahami hukum, seorang *fāqih* bukan saja perlu memahami dalil-dalil hukum tersebut, tetapi harus memandang lebih jauh lagi aspek *maqāṣid* hukum yang terkandung di dalamnya. Dan bukan hal yang berlebihan jika dikatakan bahwa hukum tanpa *maqāṣid* sama seperti jasad tanpa ruh. Istilah *maqāṣid asy-syarī'ah* dipopulerkan oleh Abu Isḥak asy-Syātibī yang tertuang dalam karyanya *Muwaffaqāt* sebagaimana dalam ungkapannya adalah:

هذه الشريعة وضعت لتحقيق مقاصده الشارع قيام مصالح في الدين والدنيا معا

"Sesungguhnya syariat itu diturunkan untuk merealisasikan maksud Allah dalam mewujudkan kemashlahatan diniyah dan duniawiyah secara bersama-sama".

Menurut Syathibi tujuan akhir hukum tersebut adalah satu, yaitu *mashlahah* atau kebaikan dan kesejahteraan umat manusia. pada hakekatnya segala hal yang terkait dengan akidah, ibadah, dan muamalah dalam syariat Islam menjamin segala kemashlahatan umat baik berdimensi duniawi maupun ukhrawi. Menurutnya, kemashlahatan yang terkandung dalam *maqāṣid asy-syarī'ah* meliputi lima hal: agama, jiwa, akal, keturunan dan harta. Setiap hal yang mengandung penjagaan atas lima hal ini disebut *maslahah* dan setiap hal yang membuat hilangnya lima hal ini

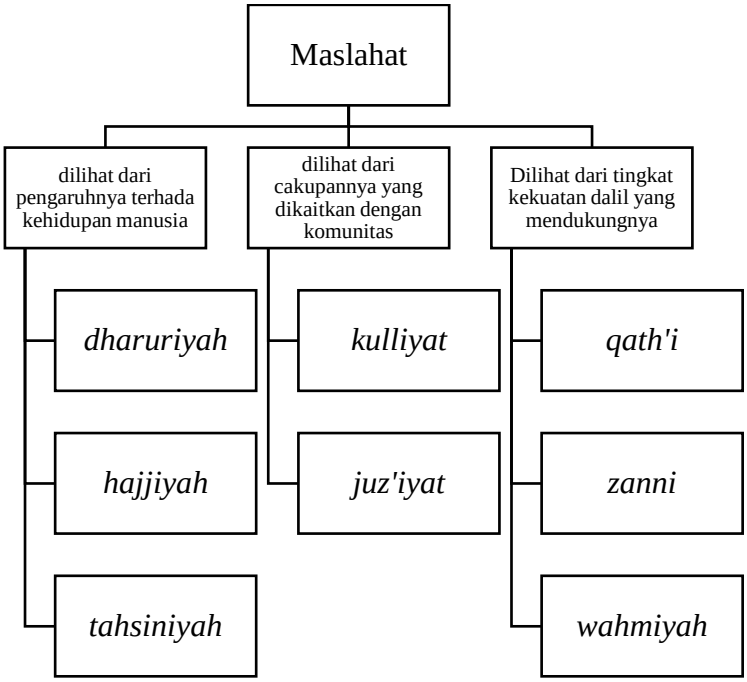
[51]Yusuf al Qardhawi, *Membumikan Syari'at Islam*, terjemahan Muhammad Zakki, (Surabaya: Dunia Ilmu, 1997), hlm. 55-56.

disebut *mafsadah*. Kemaslahatan terhadap lima hal ini, dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu *al dharuriyat, al hajiyat* dan *al tahsiniyat*.

Mashlahah daruriyat adalah sesuatu yang mesti ada untuk tercapainya kebahagiaan dunia dan akhirat. Tanpa kemaslahatan ini kebahagiaan dunia dan akhirat akan terancam.[52] *Mashlahah Hajiyah* sesuatu yang dibutuhkan untuk menghilangkan kesempitan yang dapat menyebabkan kesulitan dan kesukaran dalam melaksanakan suatu kewajiban, tetapi kesulitan itu tidak sampai pada tingkat *dharuriyat*. *Mashlahah Tahsiniyah* adalah melaksanakan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan menghindari sesuatu yang dianggap kotor dan tidak baik menurut akal yang sehat, yang kesemuanya itu tercakup dalam *akhlaqul karimah.*

Konsep *maqāṣid asy-syarī'ah* mengerucut kepada maslahah (kesejahteraan). Wahbah Zuhaili menjelaskan konsep mashlahah dalam tiga kategori. Yaitu maslahah dilihat dari pegaruhnya terhadap aspek kehidupan manusia, maslahah dilihat dari aspek cakupannya yang dikaitkan dengan komunitas, dan maslahah dilihat dari tingkat kekuatan dalil yang mendukungnya. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

[52]Asy Syatibi, *al Muwafaqad fi Ushul asy Syari'ah*, (Beirut, Dar al-Ma'rifah, 1996,) II: hlm. 286



Gambar 1 Kategori Maslahat
Al-Zuhaili, 1986:1020-1023

3. Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja suatu organisasi.[53] Tujuan dari penilaian kinerja untuk memotivasi karyawan sehingga mencapai sasaran organisasi dan mematuhi segala standar perilaku yang diterapkan oleh perusahaan maupun organisasi.[54]

Ma'ruf Abdullah dalam *Manajemen Bisnis Syariah* menjelaskan kinerja dengan hasil kerja atau prestasi kerja, atau hasil dari karyawanan

[53]Wibowo, *Manajemen Kinerja,* Edisi Ketiga, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2010), hlm. 7. Baca juga Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik,* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2009), hlm. 10.

[54]Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, (Yogyakarta: IPP STIM YKPN, 2014), hm. 420.

organisasi yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk, arahan yang diberikan oleh pemimpin, kompetensi dan kemampuan karyawan dalam mengembangkan nalarnya dalam bekerja.[55] Kinerja menjadi suatu nilai yang perlu diukur dan dievaluasi demi berjalannya organisasi.

Pengukuran kinerja menjadi salah satu faktor penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menilai keberhasilan organisasi serta sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan atau organisasi.[56]Lebih luas lagi kinerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan konsumen sekaligus memberikan kontribusi ekonomi perusahaan.[57]

Kinerja suatu organisasi atau perusahaan yang baik adalah kinerja yang memiliki standar baku dan berjalan efektif. Wibowo menyebutkan dua tujuan perlunya stadar kinerja yaitu membimbing perilaku pekerja untuk menyelesaikan standar yang telah dibangun dan menyediakan dasar bagi kinerja pekerja dapat menilai secara efektif dan jujur.[58]

Krikpatrick dalam *improving employee performance* menjabarkan delapan karakteristik yang mengarahkan organisasi memiliki standar kinerja yang efektif sebagai berikut:[59]

---

[55]M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, (Yogyakarta: Aswaja, 2013), hlm. 331.

[56]Cahyono, Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Organisasi Sektor Publik, Jurnal Bisnis dan Akuntansi (2000), Vol. 2, No. 3.

[57]Michael Amstrong dan Angela Baron, *Performance Management*, (London: Institute of Personnel and Development, 1998), hlm. 15.

[58]Wibowo, *Manajemen…*, hlm. 74.

[59]Donal D. Krikpatrick, *Improving Employee Performance*, (New York: Amacom, 2006), hlm. 39.

a. Standar kinerja harus dibuat untuk pekerjaan itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.
b. Secara praktis semua pekerja harus dapat mencapai standar yang ditentukan.
c. Standar harus bersifat jelas dan dapat difahami oleh seluruh pekerja.
d. Standar kinerja yang dibuat harus disepakati dengan jujur oleh semua pekerja. Standar yang menjadi kesepakatan dituangkan sebagai kontrak perjanjian personal sehingga dapat digunakan sebagai dasar penilaian.
e. Standar kinerja harus spesifik dan dapat diukur
f. Standar kinerja harus berorientasi pada waktu. Standar yang dibuat harus jelas kapan pekerjaan suatu organisasi dapat diselesaikan atau kapan harus sudah diselesaikan.
g. Standar kinerja harus tertulis. Dengan itu semua pekerja dari tingkat bawah sampai atas harus mempunyai salinan standar tersebut, sehingga dapat digunakan sebagai dasar acuan bekerja.
h. Standar kinerja dapat dirubah. Oleh karena standar kinerja harus dapat dicapai dan disepakati, maka secara periodic perlu dilakukan evaluasi dan diadakan perubahan bila dianggap perlu.

Kinerja pekerja perlu dijaga dalam kondisi baik dan efektif. Kondisi kinerja yang menurun dapat menghambat pencapaian visi dan tujuan organisasi. Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja adalah perilaku kepemimpinan. Setiap orang dalam organisasi

mempunyai peran kepemimpinan yang harus dijalankan.[60] Sifat kepemimpinan berasal dari dua sumber, yaitu dari kepribadian individu, dan sifat kepemimpinan karena dibentuk atau ada dorongan dari lingkungan luar termasuk kinerja. Robin Stuart membagi tipe perillaku kepemimpinan yang mendapat dorongan dari kinerja menjadi tiga kelompok, yaitu:[61]

a. *Performance-Sustaining Leadership Behavior*

Kepemimpinan adalah tentang akselerasi dan melanjutkan kinerja. Keduanya sangat penting bagi organisasi maupun individu. *Performance sustaining behavior* diarahkan untuk memperbaiki efisiensi, agar segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaan berjalan dengan baik, serta memastikan karyawan memiliki kapasitas dan kemampuan yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. *Performance-sustaining behavior* berfokus pada optimasi hasil dengan sumber daya tertentu.

b. *Performance-Accelerating Leadership Behavior*

Performance-accelerating behavior yaitu tentang mengarahkan perilaku untuk memperbaiki efektivitas, mendorong perubahan dan perbaikan, melakukan ofensif terhadap pesaing, menciptakan visi dan arah, membangkitkan ketertarikan dan komitmen, menginspiraskan budaya kemenangan, memastikan bahwa sistem dan proses beroperasi secara optimal dan meningkatkan hasil. Performance-accelerating

[60]Wibowo, Manajeme…, hlm. 91.
[61]Robbin Stuart-Kottze, *Performance*, (London: Prentice Hall, 2006), hlm 53.

behavior berfokus pada menambah nilai dengan melakukan sesuatu secara berbeda dan lebih baik.

c. *Balancing*

Keseimbangan antara *performance-sustaining leadership behavior* dengan *performance-accelerating leadership behavior*. Keseimbangan ini menjadi penting baik untuk kepentingan indivdu maupun organisasi. Terlalu dominan pada *performance-accelerating leadership behavior* mengakibatkan kehilangan control dan kebingungan. Sedangkan terlalu dominan pada *performance-sustaining leadership behavior* berdampak pada *complacency*, suatu perasaan puas terhadap dirinya secara berlebihan dan stagnasi.

4. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan pendekatan baru dalam bidang manajemen. *Balanced Scorecard* adalah sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.[62]

[62]Sumarsan, *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi, dan Pengukuran Kinerja*, Edisi Kedua, (Jakarta: PT. Indeks, 2013), hlm. 219.

Balanced scorecard menyentuh dua dimensi yaitu finansial dan non-finansial. Pendekatan ini telah dimanfaatkan oleh banyak perusahaan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian para eksekutif pada kinerja keuangan dan non-keuangan baik kinerja jangka pendek maupun jangka panjang.[63]

Balanced scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Robert S Kaplan dan David p Norton sebagai pencetus konsep balanced scorecard memfokuskan pengukurannya untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting.[64]

Hasil proses manajemen yang dimaksud adalah:[65]

a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyeleraskan berbagai inisiatif strategis.
d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

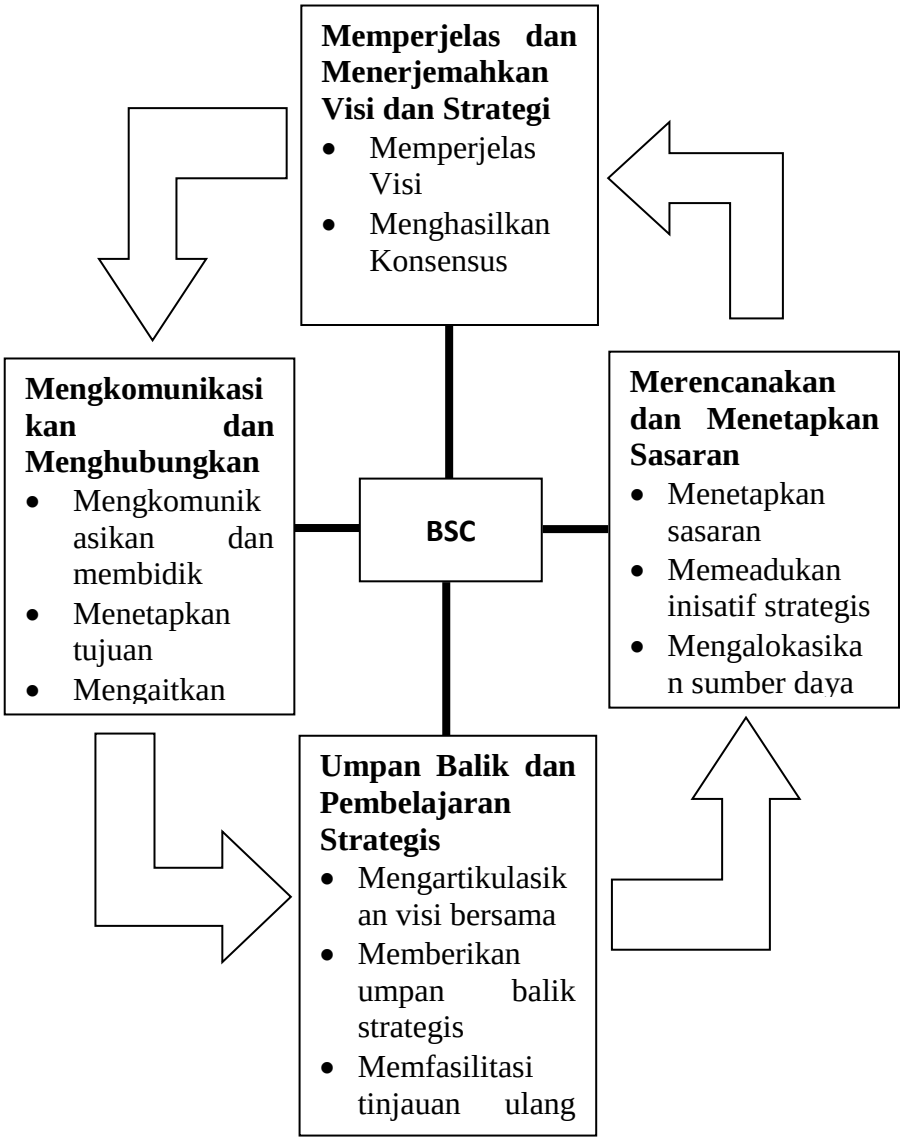
Untuk menggambarkan hasil proses tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:

---

[63]Moeheriono menjelaskan hasil riset tentang penggunaan balanced scorecard sebagai alat ukur yang sudah banyak digunakan pada berbagai perusahaan telah diterbitkan dalam artkel berjudul Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance, dalam jurnal Harvard Business Review. Baca: Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), hlm. 159.

[64]Robert S. Kaplan, dan David P. Norton, *Balanced…*, hlm. 9.

[65]*Ibid.*



Gambar 2 Balaced Scorecard sebagai Kerangka Kerja Tindakan Strategis
Sumber: Kaplan dan Norton, 2000.

Balanced Scorecard memberi para eksekutif kerangka kerja yang komperehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.[66] Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaa strategik adalah

[66]*Ibid*., hlm. 22.

kemampuan dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komperehensif, koheren, berimbang, dan terukur.[67]

Komperehensif maksudnya BSC mencakup perspektif nonkeuangan seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran. BSC mengarahkan perusahaan ke dalam sarana sarana strategik dalam ketiga perspektif menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan.

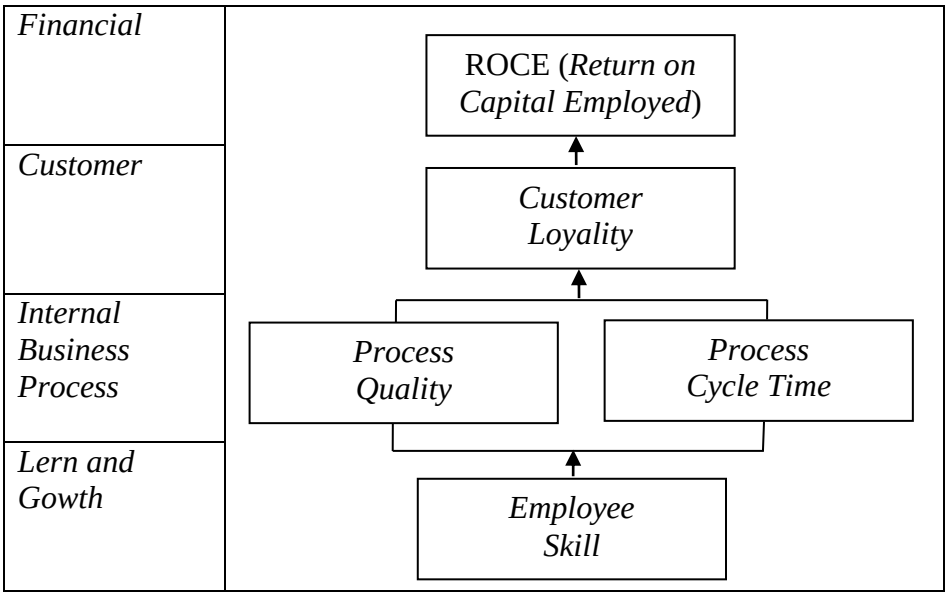
Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategic, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain yaitu pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Mulyadi menyebutkan dua manfaat dari perluasan perspektif tersebut. *Pertama*, menjanjikan keuangan yang berlipatganda dan berkesinambungan, karena dalam perencanaan, perhatian dan usaha personel difokuskan kepada perspektif non-keuangan, yaitu persepektif yang di dalamnya terletak pemacu sesungguhnya kinerja keuangan. *Kedua*, memampukan perusahaan untuk .memasuki lingkungan bisnis yang kompleks, sehingga mampu merespon perubahan lingkungan dengan optimal.[68]

Koheren dimaksudkan adanya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (causal relationship)

[67]Mulyadi, *Sistem…*, hlm. 15.
[68]*Ibid*.

diantara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan causal dengan prespektif keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.69

Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan visi, tujuan, dan strategi yang dihasikan sistem perumusan strategi. Berbagai inisiatif strategic yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik dipilih untuk mewujudkan berbagai sasaran strategik dengan memperhatikan keyakinan dasar (core belief) dan nilai dasar (core value) yang ditetapkan dalam system perumusan strategik.70 Untuk memperjelas sasaran-sasaran strategik yang koheren dapat dilihat pada gambar berikut.

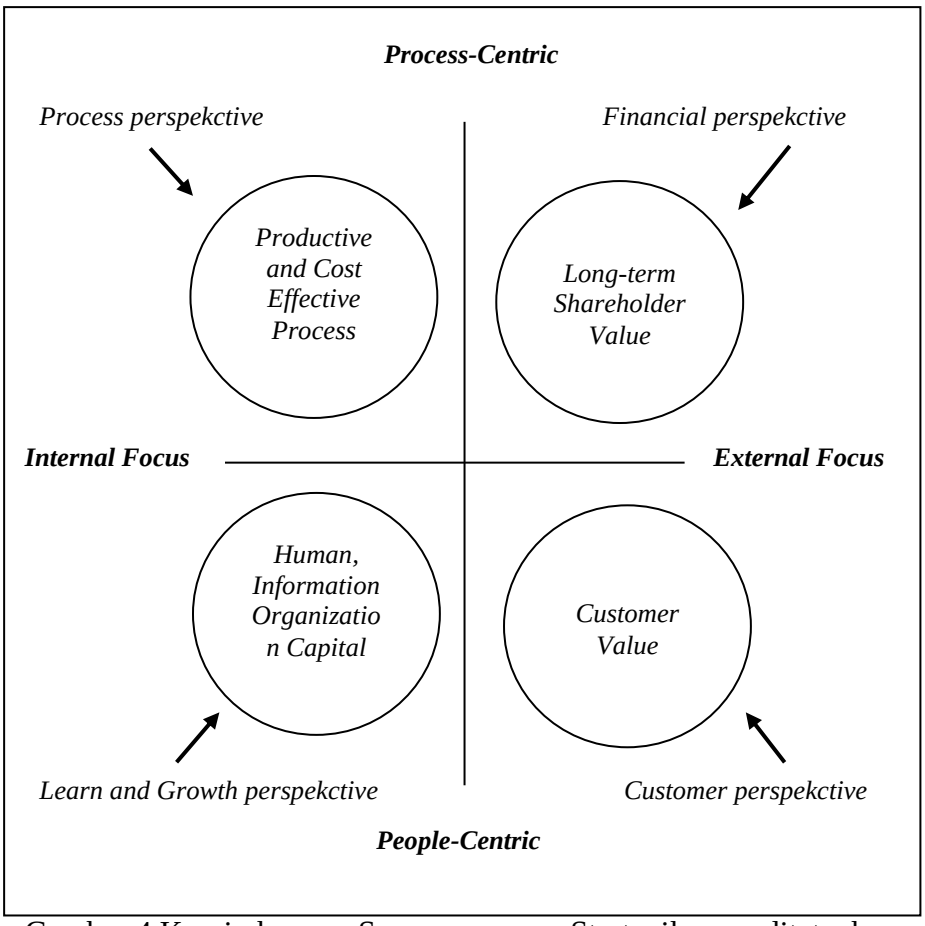


Gambar 3 Sasaran Strategik Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard
Sumber: Kaplan dan Norton,1996.

[69] *Ibid*., hlm. 16.
[70] *Ibid*., hlm. 17

Tabel di atas menjelaskan bahwa kinerja keuangan merupakan hasil dari proses yang berlanjut yang dimulai dengan adanya peningkatan kemampuan sumberdaya, selanjutnya berimplikasi pada kualitas proses yang lebih baik. Kualitas proses yang lebih baik akan berakibat penyerahan produk dan jasa yang berkualitas dan tepat waktu sehingga akan menyebabkan pelanggan loyal dan mereka bersedia membayar lebih besar dan berkelanjutan, yang pada akhirnya akan menaikkan laba perusahaan.

Balanced Scorecard bersifat seimbang, yaitu menunjukkan keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang dan berkesinambungan. Keseimbangan sasaran-sasaran strategik yang ditetapkan dalam perencanaan strategik dapat dilihat pada gambar 4.

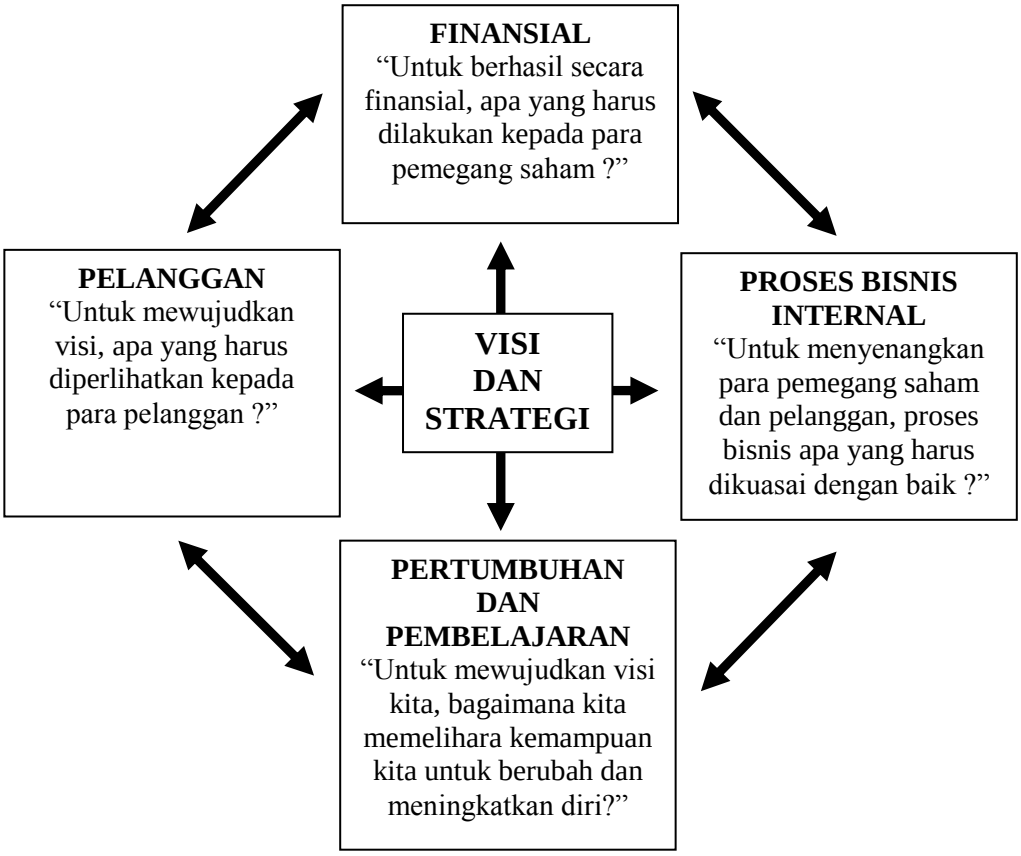


Gambar 4 Keseimbangan Sasaran-sasaran Strategik yang ditetapkan dalam Perencanaan Strategik
Sumber: Mulyadi, 2014: 17

Garis Horizontal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke proses (*process-centric*) dan pemusatan ke orang (*people-centric*). Sedangkan garis vertikal digunakan untuk mengukur keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dan pemusatan ke luar (*external focus*).

Serta seluruh perspektif balanced Scoreard dapat diukur, tidak hanya finansial tetapi juga dapat mengukur perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* menjadi ukuran yang menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran.[71] Hubungan antara visi dan staretegi dengan keempat perspektif dapat dilihat pada gambar 5 berikut:



Gambar 5 Visi dan Strategi dengan perspektif Balanced Scorecard
Sumber: Kaplan, 2010.

a. Perspektif Keuangan

Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.[72] Perspektif finansal

[71]Robert S Kaplan dan David P. Norton, *Balanced…*, hlm.22.
[72]Robert S Kaplan dan David P Norton, *Balanced…*, hlm. 23.

yang sehat dapat dilihat dari tiga tahap yaitu bertumbuh (*growth*), Bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).[73]

Growth menggambarkan perusahaan dalam siklus awal tumbuh, dimana perusahaan tersebut memiliki produk nyata dan potensi pertumbuhan yang baik. Tolak ukur yang digunakan dalam tahap ini adalah tingkat tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjuala perusahaan. *Sustain* merupakan tahapan selanjutnya bagi suatu perusahaan setelah tahapan growth, yaitu sedang melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Adapun *harvest* adalah tahapan dimana suatu perusahaan tidak lagi melakukan investasi melainkan pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang dimiliki tolok ukur pada tahap ini adalah mengoptimalkan arus kas ke dalam perusahaan.

Perspektif finansial memberikan gambaran puncak kondisi kesehatan dan pencapaian perusahaan. Penelitian ini berfokus pada beberapa rasio keuangan dimana pengukuran ini mewakili semua faktor keuangan yang ada dalam lembaga keuangan syariah, khususnya BPRS, yaitu faktor permodalan, kualitas asset, rentabilitas, dan faktor likuiditas.[74]

---

[73]*Ibid*., 42.

[74]Didasarkan pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 9/17/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah Bb I pasal I poin 8 yang berbunyi Faktor keuangan adalah salah satu faktor pembentuk Tingkat Kesehatan BPRS yang terdiri dari faktor permodalan, kualitas asset, rentabilitas, dan likuiditas.

Rasio-rasio yang digunakan untuk menganalisa faktor keuangan dibedakan menjadi rasio utama, rasio penunjang dan rasio pengamatan (*observed*). Rasio utama merupakan rasio yang menjadi dasar terhadap penilaian faktor keuangan, rasio penunjang merupakan rasio yang akan mempengaruhi penilaian faktor keuangan sedangkan rasio pengamatan (*observed*) merupakan rasio yang dapat digunakan sebagai satu pertimbangan tambahan dalam penilaian akhir atas faktor keuangan.[75]

Rasio yang diteliti dalam penelitian ini merupakan representasi dari masing-masing faktor keuangan. Faktor permodalan menghitung *Capital Adequacy Rastio* (CAR) dan termasuk dalam rasio utama faktor permodalan. Faktor kualitas asset menghitung Effect of Asset Quality (EAQ) termasuk dalam faktor utama, dan Non Performing Financing (NPF) representasi dari faktor penunjang. Faktor rentabilitas menghitung Rasio Efisiensi Operasional (REO) sebagai rasio utama. *Return on Equity* (RoE) dan *Return on Asset* (RoA) sebagai rasio *observed*. Faktor likuiditas menghitung *Cash Ratio* sebagai rasio utama.[76]

1) *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

[75]Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS tanggal 7 Desember 2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Syariah. BAB I UMUM

[76]Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS tanggal 7 Desember 2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Syariah. BAB II Cakupan Faktor Penilaian.

Capital Adequacy Ratio (CAR) merupakan hasil proyeksi Kewajiban Penyediaan Modal Minimumpada periode penilaian.[77] Rasio ini diperlukan untuk Mengukur kecukupan modal bank dalam menyerap kerugian dan pemenuhan ketentuan Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) yang berlaku. Semakin tinggi rasio ini menunjukkan bahwa bank semakin *solvable*. Terdapat lima peringkat dalam penilain rasio ini yaitu peringkat 1 ketika CAR ≥ 11%, peringkat 2 ketika 9,5% ≤ CAR < 11%, peringkat 3 ketika 8% ≤ CAR < 9,5%, peringkat 4 ketika 6,5% ≤ CAR < 8%, dan peringkat 5 ketika < 6,5%.[78]

Formulasi yang digunakan untuk menghitung rasio kecukupan modal adalah:

$$CAR = \frac{Modal\ Inti + Modal\ pelengkap}{ATMR}\ x\ 100\% \quad \text{..... (1)}$$

Modal Inti : Yang termasuk dalam modal inti adalah saham disetor, cadangan, dan laba tahun berjalan (sesuai prosentase yang disepakati dalam RUPS sebelumnya)

Modal Pelengkap : PPAPWD

ATMR : Aktiva Tertimbang Menurut Resiko

[77]Lampiran Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, Lampiran V.3, hlm. 24.

[78]Lampiran 1.a Surat Edaran Bank Indonesia No.9/29/DPbS tentang Permodalan (*Capital*), hlm. 1.

2) *Effect of Asset Quality* (EAQ) atau Kualitas Aktiva Produktif (KAP)

EAQ bertujuan untuk Mengukur proporsi aktiva produktif yang tidak diklasifikasikan terhadap total aktiva produktif.[79] terdapat lima peringkat kesehatan bank, yaitu Peringkat 1 untuk EAQ ≥ 93%, Peringkat 2 untuk 90% ≤ EAQ < 93%, Peringkat 3untuk 84% ≤ EAQ < 90%, Peringkat 4 untuk 87% ≤ EAQ < 84%, Peringkat 5 untuk EAQ < 84%.[80] Rumus untuk mengukur besarnya EAQ adalah:

$$EAQ = \left(1 - \frac{EAaR}{EA}\right) x\ 100\% \quad \text{.....(2)}$$

EAaR atau aktiva produktif yang diklasifikasikan merupakan aktiva produktif yang sudah maupun yang mengandung potensi tidak memberikan penghasilan atau menimbulkan kerugian yang besarnya ditetapkan sebagai berikut:

(1) 50% dari aktiva produktif yang digolongkan Kurang Lancar.

(2) 75% dari aktiva produktif yang digolongkan Diragukan.

(3) 100% dari aktiva produktif yang digolongkan Macet.

EA merupakan aktiva produktif sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Penilaian Kualitas Aktiva bagi

[79]*Ibid*.

[80]Lampiran 1.b Surat Edaran Bank Indonesia No.9/29/DPbS tentang Kualitas Aktiva (*Asset Quality*), hlm. 1.

bank perkreditan rakyat berdasarkan prinsip syariah yang berlaku.[81]

3) *Non Performing Financing* (NPF)

Non Performing Finacing (NPF) merupakan rasio pembiayaan bermasalah yang bertujuan untuk Mengukur proporsi pembiayaan bermasalah terhadap total pembiayaan. [82]Terdapat lima peringkat dalam rasio ini, yaitu peringkat 1 ketika NPF ≤ 7%, peringkat 2 ketika 7% < NPF ≤ 10%, peringkat 3 ketika 10% < NPF ≤ 13%, peringkat 4 ketika 13% < NPF ≤ 16%, peringkat 5 ketika NPF > 16%.[83]

Formulasi yang digunakan untuk mengukur besar NPF adalah sebagai berikut:

$$NPF = \frac{JPB}{JP} \; X \; 100\% \quad \text{.....(3)}$$

NPF : *Non Performing Financing*

JPB : Jumlah pembiayaan bermasalah

JP : Jumlah pembiayaan

4) Rasio Efisiensi Operasional

Rasio Efisiensi Operasional (REO) merupakan perbandingan antara beban operasional dengan pendapatan

[81]*Ibid.*

[82]Lampiran Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, Lampiran V.3, hlm. 25.

[83]Lampiran 1.b Surat Edaran Bank Indonesia No.9/29/DPbS tentang Kualitas Aktiva (*Asset Quality*), hlm. 2.

operasional bank.[84] Beban operasional yaitu beban yang keluarkan oleh bank untuk membiayai operasional bank, tidak termasuk bagi hasil kepada dana pihak ketiga. Pendapatan operasional yaitu pendapatan yang diterima oleh bank setelah dikurangi dengan bagi hasil kepada dana pihak ketiga. Pendapatan operasional adalah data rata-rata pendapatan operasional selama 12 bulan terakhir dari bulan laporan. Dalam rasio ini terdapat lima peringkat kesehatan keuangan bank, yaitu; peringkat 1 ketika REO ≤ 83%, peringkat 2 ketika 83 < REO ≤ 85%, peringkat 3 ketika 85% < REO ≤ 87%, peringkat 4 ketika 87 < REO ≤ 89%, dan peringkat 5 ketika REO > 89%.[85] Formulasi yang digunakan untuk mengukur REO adalah:

$$REO = \frac{BO}{PO}\ x\ 100\% \quad \text{.....(4)}$$

BO : Biaya Operasional

PO : Pendapatan Operasional

5) *Return On Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) merupakan rasio keuangan yang bertujuan untuk mengukur tingkat kemampulabaan bank atas modal yang dimiliki. Ukuran peringkat kesehatan bank dalam rasio ini terbagi ke dalam lima peringkat, yaitu peringkat 1 ketika ROE > 23%, peringkat 2 ketika 18% < ROE ≤ 23%, peringkat 3 ketika

[84]Lampiran Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, Lampiran V.3, hlm. 25.

[85]Lampiran 1.c Surat Edaran Bank Indonesia No.9/29/DPbS tentang Rentabilitas (*Earning*), hlm. 1.

13% < ROE ≤ 18%, peringkat 4 ketika 8% < ROE ≤ 13%, dan peringkat 5 ketika ROE ≤ 8%.[86]

$$ROE = \frac{EAT}{PIC}\ x\ 100\% \text{.....(5)}$$

EAT : *Earning After Tax*

PIC : *Paid in Capital*

6) *Cash Ratio* (CR)

Cash Ratio bertujuan untuk Mengukur kemampuan alat likuid bank dalam memenuhi kebutuhan likuiditas jangka pendek (sampai dengan 1 bulan).[87] Kriteria penilaian peringkat dalam CR adalah sebagai berikut Peringkat 1 untuk CR ≥4,80, Peringkat 2 untuk 4,05 ≤ CR <4,80, Peringkat 3 untuk 30 ≤ CR <4,05, Peringkat 4 untuk 2,55 ≤ CR <3,30, dan Peringkat 5 untuk CR <2,55.[88]

Rumus untuk menghitung CR yaitu:

$$CR = \frac{Cash}{Kewajiban\ Lancar} X\ 100\% \text{.....(6)}$$

Kewajiban Lancar meliputi tabungan, deposito, kewajiban kepada bank lain, kewajiban segera dan kewajiban lainnya yang jatuh tempo sampai dengan 1 bulan.Data dalam perhitungan

[86]Lampiran 1.c Surat Edaran Bank Indonesia No.9/29/DPbS tentang Rentabilitas (*Earning*), hlm. 6.

[87]Lampiran Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah, Lampiran V.3, hlm. 27.

[88]Lampiran 1.d Surat Edaran Bank Indonesia No.9/29/DPbS tentang Likuiditas (*Liquidity*), hlm. 1.

komponen ini diperoleh dari laporan mingguan yang dilaporkan BPRS melalui laporan bulanan BPRS.[89]

b. Perspektif Pelanggan atau Nasabah

Penjelasan mengenai perspektif nasabah dalam penelitian ini meliputi kualitas pelayanan kepada nasabah dan peningkatan jumlah pelanggan. Kualitas pelayanan kepada nasabah digunakan untuk mengathui sejauh mana derajat kualitas pelayanan PT BPRS Amanah Ummah Bogor kepada nasabahnya.

Penulis mengambil lima dimensi kualitas pelayanan bank menurut Parasuraman dalam Lupiyoadi[90]. Lima dimensi kualitas pelayanan yang digunakan nasabah untuk menilai atau menentukan kualitas pelayanan, yaitu:

1) *Tangible* (kondisi fisik)yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal. Penampilan dan kemampuan sarana dan prasarana fisik perusahaan dan keadaan lingkungan sekitarnya adalah bukti nyata dari pelayanan yang diberikan oleh pemberi jasa. Meliputi fasilitas fisik (gedung dan gudang), perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi.
2) *Empathy* (empati) yaitu kemampuan memberi perhatian secara tulus yang diberikan kepada para pelanggan dan memahami sesuatu yang dibutuhkan oleh para pelanggan.

[89]*Ibid.*
[90]Rambat Lupiyoadi, *Manajemen Pemasaran Jasa:Teori dan Praktik*, (Jakarta: Salemba Empat 2001), hlm. 148.

3) *Reliability* (keandalan)yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai yang dijanjikan, terpercaya, akurat, dan konsisten.
4) *Responsiveness* (daya tanggap) yaitu suatu kemauan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada pelanggan, dengan penyampaian informasi yang jelas.
5) *Assurance*(jaminan) yaitu suatu kemampuan dan kesopansantunan dari para karyawan dimana hal ini dapat menanamkan kepercayaan dari para pelanggan dari adanya resiko dan keragu-raguan kepada perusahaan.

Lima dimensi di atas diuraikan kedalam beberapa indikator penilaian sebagaimana yang tercantum dalam tabel 1 berikut:[91]

Tabel 1 Indikator Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

DIMENSI	INDIKATOR
Tangible (kondisi fisik)	a. Fasilitas modern dan memadai b. Kebersihan gedung c. Kenyamanan gedung d. Fasilitas fisik yang menunjang kegiatan bisnis e. Kerapihan dan kesopanan karyawan
Emphaty (empati)	a. Kesungguhan karyawan melayani nasabah b. Perhatian karyawan terhadap nasabah c. Prioritas kepentingan nasabah d. Memahami kebutuhan nasabah
Reliability (keandalan)	a. Ketepatan jasa b. Ketepatan waktu c. Tingkat kepercayaan dalam pelayanan

[91]Emel Kursunluoglu Yarimoglu, "A Review on Dimensions of Service Quality Models," Journal of Marketing Management (2014), American Research Institute for Policy Development, Vol. 2, No. 2, hlm. 85.

Responsiveness (responsivitas)	a. Kecepatan dan ketepatan dalam transaksi b. Kecepatan dan ketepatan dalam menangani keluhan
Assurance (jaminan)	a. Pengetahuan *frontliner* b. Keterampilan *frontliner* c. Kemampuan komunikasi *frontliner*

Sumber: Yarimoglu, 2014

c. Perspektif Proses Internal Bisnis

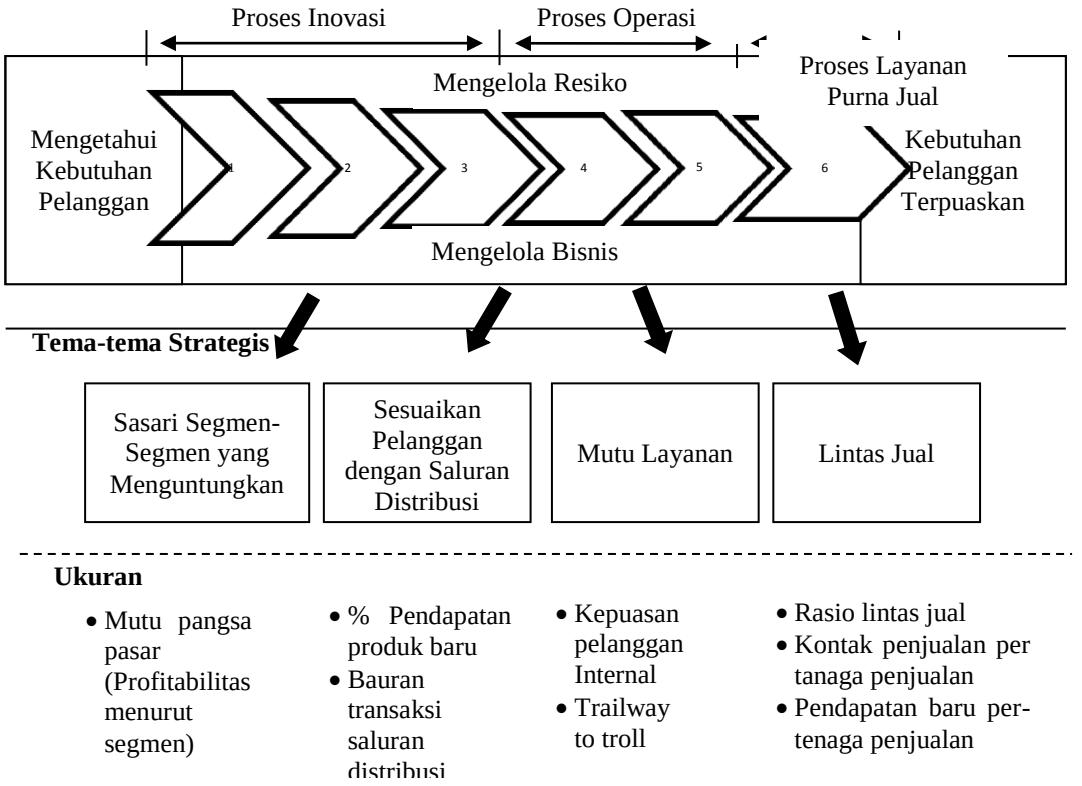
Perspektif ini menggambarkan upaya identifikasi berbagai proses penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.[92] Penelitian ini membagi dua indikator untuk pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal, yaitu proses operasi dan layanan purna jual.

Proses operasi memiliki tujuan untuk mengukur kecepatan transaksi yang dilakukan pada pelayanan teller. Sehingga dapat terlihat apakah nasabah yang lain akan mengalami kejenuhan karena menunggu terlalu lama, ataukah proses pelayan perusahaan sudah efektif atau belum. Semakin tinggi proses operasi, semakin baik pelayanan perusahaan.

Layanan purna jual ditujukan pada pelayanan atas keluhan nasabah. Pengukuran indikator ini dengan cara membandingkan jumlah keluhan yang ditangani dengan jumlah seluruh keluhan yang diajukan. Indikator ini menggambarkan pencapaian waktu penyelesaian masalah atau pengaduan pelanggan. Pengukuran yang dilakukan yaitu dengan memperbandingkan waktu operasional

[92]Robert S. Kaplan dan Divid P Norton, *Balanced…*, hlm. 80.

penanganan masalah dengan target perusahaan dalam hal penanganan keluhan, kemudian diukur dengan pembobotan yang telah ditetapkan sesuai dengan prioritas masing-masing. Semakin tinggi nilai layanan purna jual, semakin baik proses bisnis internal perusahaan. Siklusrantai nilai untuk menggambarkan perspektif proses bisnis internal dapat dilihat pada gambar 6.



Gambar 6 Rantai nilai Perspektif Proses Bisnis Internal
Sumber: Kaplan dan Norton, 2000.

Keterangan:

1. : Ciptakan Pasar
2. : Buat Produk
3. : Tentukan Saluran Distribusi

4. : Pasarkan dan Jual
5. : Distribusikan dan Layani
6. : Pererat Hubungan

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dijabarkan dalam pengukuran indikator sebagai berikut:

1) Peningkatan Mutu dan Kompetensi Karyawan

Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan memacu naiknya produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan diartikan sebagai suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Keberhasilan Peningkatan mutu karyawan ditunjukkan dengan ukuran hasil frekuensi pelatihan karyawan yang terselenggara.

2) Kepuasan Karyawan

Karyawan yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan.[93]Davis dan Newstrom mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka.[94]

[93]*Ibid.*, hlm. 112.
[94]Keith Davis dan John W Newstrom, *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, (New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company, 1985), hlm. 105.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang. Kepuasan Kerja merupakan sikap positif tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya.

Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah *two factor theory*. Teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu *motivator* dan *hygienefactors*.[95] Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah 16 reaksi negatif dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintainance factors*. Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan *motivators*.

[95]Frederick Herzberg, "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization", Organizational Dynamics Journal (1974), Vol. 3, No. 2, hlm. 18.

Dugguh menjelaskan dua belas faktor yang dapat digunakan untuk menilai kepuasan kerja, yaitu:[96] poin (1) sampai poin (5) menjelaskan faktor kuat penentu kepuasan kerja. Sedangkan poin (6) sampai (12) adalah faktor penghambat kepuasan kerja, sebagaimana yang karakter dalam *two factors theory* (Herzberg).

(a) *Achievement*

Yaitu kemampuan dari seorang pekerja untuk mencapai tujuan dalam melaksanakan pekerjaan yang bersfat menantang.[97] Keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, memecahkan masalah yang bersifat menantang, mempertahankan keberhasilan, dan menghayati hasil kerja merupakan sumber kepuasan mereka dalam bekerja.[98]

(b) *Recognition*

Pengakuan yang diperoleh oleh pekerja dapat berupa penghargaan, pujian, dan perhatian baik dari atasan, teman satu profesi, *client*, maupun masyarakat umum dalam lingkup pekerjaan yang dilakukannya.[99]

(c) *Work it self*

---

[96]Stephen I. Dugguh., dkk., "Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations", Journal of Business and Management, Vol. 16, No 5, Ver 1, (2014), hlm. 12-13.

[97]James L. Gibson, dkk., *Organization Behavior-Structure-Process, 7th edition*, (Boston: Erwin Homewood, 1996), hlm. 177.

[98]Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE, 1996), hlm. 196.

[99]Richard M. Hodgetts dan Fred Luthans, *International Management, 2nd edition*, (New York: McGraw-Hill, 1994), hlm. 393.

Ini membantu pekerja untuk meyakini bahwa tugas yang mereka lakukan adalah penting dan bermakna. Selanjutnya adanya penetapan tujuan, menyegarkan ingatan, dan memberikan penekanan bahwa upaya yang dilakukan oleh pekerja memberikan kontribusi pada hasil yang positif.[100]

(d) *Responsibility*

Responsibility atau tanggung jawab mencakup kewajiban dan otoritas pekerja untuk melakukan pekerjaan tertentu atau melakukan pekerjaannya sendiri dari seorang atasan yang berwenang.[101]

(e) *Opportunity*

Termasuk dalam kesempatan adalah kenaikan jabatan atau kesempatan mendapatkan promosi jabatan. Seorang pekerja akan mendapatkan kepuasan bekerja jika memperoleh hak atas pekerjaannya untuk menempati posisi yang lebih baik atau jabatan lebih tinggi.[102]

(f) *Pay (salary)*

Gaji memainkan peranan nyata dalam menentukan kepuasan kerja, karena gaji dapat digunakan sebagai instrument untuk memenuhi kebutuhan, simbol prestasi,

---

[100]Stephen I. Dugguh, dkk. *Job…*, hlm. 12.

[101]Gregory Morhead dan W. Griffin Ricky, *Organization Behavior: Managing People and Organizations, 4th edition*, (Boston: Houghton Miff Lin Company, 1995), hlm. 394.

[102]Stephen I. Dugguh, dkk. *Job…*, hlm. 12.

dan pengakuan kepada pekerja atas kontribusi yang telah diberikan kepada organisasi. Jika karyawan merasa kompensasi yang diberikan tidak cukup, mereka tidak akan bahagia dan memperlambat lajukinerja. Jika gaji yang diberikan tidak sesuai dan tidak sebanding dengan kinerja yang dilakukan, maka akan dapat menghambat kepuasan kerja.[103]

(g) *Supervision*

Peran pengawasan tergolong sulit dan memerlukan ketepatan mandat atas seseorang, karena membutuhkan keterampilan dan kepemimpinan yang baik, serta kemampuan memperlakukan semua pekerja dengan adil. Pengawasan yang tidak adil, akan menghambat kepuasan kerja karyawan.

(h) *Working condition*

Yang termasuk dalam kondisi kerja adalah: Kondisi fisik kerja meliputi penerangan, suara, warna, musik, temperature, dan kelembaban; Kondisi psikologis kerja meliputi rasa bosan dan keletihan kerja; dan Kondisi temporer kerja meliputi jumlah jam kerja dan waktu istirahat kerja.[104]

(i) *Company policies*

[103]*Ibid*., hlm. 13.

[104]L. Duane dan M. Sydney, *Organizational Behavior,* (New York: McGraw-Hill, 1990), hlm. 405.

Company policies yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan masalah kebijaksanaan dan administras yang berlaku. Misalnya peraturan tentang kedisiplinan, kesejahteraan, ancaman, ketegasan dalam pelaksanaan, kesesuaian kebijakan dengan kemampuan.[105]

(j) *Interpersonal relationship*

Para pekerja membutuhkan adanya komunikasi dan hubungan kerja yang baik dengan teman kerja, maupun atasan. Kebutuhan komunikasi yang baik termasuk dalam keramahan, keakraban, keterbukaan, dan kerjasama dari rekan kerja ataupun atasan akan menjadi sumber kepuasan.

(k) *Status*

Status merupakan tingkatan sosial seseorang dalam kelompok yang sering ditentukan oleh karakteristik orang tersebut. Sehingga ketika dalam suatu organisasi terdapat status yang berbeda akan menghambat komunikasi. Seorang pimpinan atau masing-masing pekerja harus memahami dan dapat menggunakan komunikasi bentuk verbal maupun nonverbal dengan baik agar perbedaan status tidak menjadi penghambat kepuasan kerja.[106]

---

[105]Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia (Sumber Daya Manusia)*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1986), hlm. 200-205.

[106]Stephen I. Dugguh, dkk. *Job…*, hlm. 13.

(l) *Security*

Security diartikan dengan adanya indikasi-indikasi objektif yang menunjang rasa aman pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalkan kestabilan perusahaan, jaminan di hari tua, dan lain sebagainya.[107]

[107]Vip Paramarta, *Kepuasan…*, hlm. 499.

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian dan Pendekatan

Jenis penelitian ini menggunakan format deskriptif. Format deskriptif bertujuan untuk bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu.[1]

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.[2]

B. Subjek dan Objek penelitian

1. Subjek Penelitian

   Subjek penelitian yang digunakan adalah nasabah dan karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor.

2. Objek Penelitian

   Objek penelitian yang digunakan adalah kinerja perusahaan pada PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016.

[1]Husein Umar, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*, (Jakarta: Rajwali Pers, 2011), hlm. 22.

[2]Sugiyono, *Penelitian Kualitatif Kuantitatif*, (Bandung: Alfabeta, 2009), hlm. 14.

C. Lokasi Penelitian

Pengambilan data dalam penelitian ini berlokasi di kantor pusat PT. BPRS Amanah Ummah Jalan raya Leuwiliyang No. 9Leuwiliyang Bogor Jawa Barat.

D. Variabel dan Definisi Operasional Variabel

Variabel penelitian pada dasarnya adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya.[3] Variabel dalam penelitian ini adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* menerjemahkan visi dan misi organisasi ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.[4]

E. Populasi, Sampel, dan Teknik Penentuan Sampling

1. Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelomppok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin peneliti investigasi[5]. Sedangkan Sugiyono mendefinisikan populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.[6] Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah (yang diambil dengan teknik sampling), seluruh karyawan dan direksi PT. BPRS

---

[3]*Ibid*., hlm. 60.
[4]Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Menerapkan*…, hlm. 7.
[5]Sekaran, *Metode Penelitian Bisnis*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hlm. 121.
[6]Sugiyono, *Penelitian*…, hlm. 90.

Amanah Ummah. Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 20.030 orang nasabah, dan 47 orang karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor (Kantor Pusat).

2. Sampel dan Teknik Pengambilan Sampling

Sampel merupakan bagian populasi yang diteliti[7]. Baik tidaknya penentuan sampel akan berpengaruh pada validitas penelitian, dari itu untuk mendapatkan sampel yang baik dan *representatif* perlu menggunakan teknik *sampling*. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah data nasabah BPRS Amanah Ummah pada tahun 2016.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel nasabah BPRS Amanah Ummah menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik yang digunakan untuk mengambil maksud atau tujuan tertentu.[8]

Jumlah sampel yang diambil untuk mengukur kualitas pelayanan kepada nasabah menggunakan perhitungan rumus slovin. Rumus ini menyatakan besar jumlah minimal responden yang dibutuhkan sebagai sampel jika ukuran populasinya diketahui. Melalui rumus slovin diperoleh jumlah sample sebanyak 100 orang nasabah.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan agar kegiatan tersebut menjadi

[7]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 120.

[8]Suryani dan Hendryadi, *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi* Islam, (Jakarta: Prenadamedia, 2015), hlm. 202.

sistematis dan dipermudah olehnya.[9] Sugiyono menegaskan kegunaan instrumen penelitian sebagai alat untuk mengukur fenomena alam atau sosial yang diamati. Secara spesifik fenomena tersebut disebut variabel penelitian.[10] Instrument angket dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatkan data penelitian pada sub variabel perspektif nasabah dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Instrument penelitian yang peneliti gunakan dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 2 Instrumen Penelitian Pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor

Perspektif	Indikator	Rujukan	Pengukuran	Item
Perspektif Keuangan	a) *Capital Adequacy Ratio* (CAR) b) *Effect of Asset Quality* (EAQ) c) *Non Performing Financing* (NPF) d) *Rasio Efisiensi Operasional* (REO) e) *Return On Assets* (ROA) f) *Return On Equity* (ROE) g) *Cash Ratio* (CR)	Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS tahun 2007; Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 37/POJK.03/2016 tentang Rencana Bisnis Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.	Rasio Keuangan	-
Perspektif Pelanggan atau Nasabah	a) Kualitas Pelayanan kepada Nasabah meliputi *1) Tangible* • Fasilitas modern dan memadai • Kebersihan gedung • Kenyamanan gedung	Lupiyoadi, 2001; Yarimoglu, 2014; Kaplan dan Norton, 2000.	*Continous Rating Scale*	1 2-3 4 5-6

[9]Suharsimi Arikunto, *Manajemen* Penelitian, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), hlm. 134.
[10]Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2008), hal. 146.

	• Fasilitas fisik yang menunjang kegiatan bisnis • Kerapihan dan kesopanan karyawan			7
	2) Emphaty • Kesungguhan karyawan melayani nasabah • Perhatian karyawan terhadap nasabah • Prioritas kepentingan nasabah • Memahami kebutuhan nasabah			1 2 3 4-6
	3) Reliability • Ketepatan jasa • Ketepatan waktu • Tingkat kepercayaan dalam pelayanan			1 2-3 4-5
	4) Responsiveness • Kecepatan dan ketepatan dalam transaksi • Kecepatan dan ketepatan dalam menangani keluhan			1-2 3-4
	5) Assurance			1-2

	• Pengetahuan *frontliner* • Keterampilan *frontliner* • Kemampuan komunikasi *frontliner* **Peningkatan jumlah nasabah**			3-4 5 -
Perspektif Proses Bisnis Internal	a) Proses operasi Meliputi: 1) Kecepatan pelayanan Teller b) Layanan purna jual yang meliputi: 1) Penanganan keluhan nasabah	Kaplan dan Norton, 2000.	Wawancara Wawancara	- -
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	a) Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan, meliputi 1) Frekuensi pelatihan 2) Pencapaian anggaran pelatihan b) Kepuasan karyawan yang meliputi *1) Achievement* *2) Recognition* *3) Work it Self* *4) Responsibility* *5) Opprtunity* *6) Pay (Salary)* *7) Supervision* *8) Working Condition* *9) Company Policies* *10) Interpersonal Relationship*	Kaplan dan Norton, 2000; Hezrberg, 1974; Davis dan Newstrom, 1985; Dugguh, 2014. Gibson, 1996; Handoko, 1996; Hodgetts dan Luthans, 1994; Morhead dan Ricky, 1995; Duane dan Sydney, 1990; Nitisemito, 1986.	Wawancara *Continous Rating Scale*	- 1-2 1-2 1-2 1-2 1-2 1-3 1-2 1-3 1-3 1-3

	11) Status *12) Security*			1 1-3

Sumber: diolah dari berbagai sumber

Semakin tinggi tingkat kepuasan, semakin baik kualitas pelayanan yang diberikan oleh PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Pengukuran kepuasan dilakukan dengan penyebaran angket ke nasabah PT BPRS Amanah Ummah Bogor menggunakan perhitungan rumus slovin.

Pengukuran bobot penilaian kualitas pelayanan kepada nasabah menggunakan *continous rating scale.* Sedangkan peningkatan jumlah nasabah digunakan untuk mengukur potensi peningkatan funding melalaui jumlah nasabah sehingga berdampak pada besar kecilnya laba perusahaan.

Adapun instrumen penelitian yang dibutuhkan dalam wawancara adalah informasi mengenai visi, misi, tujuan, rencana dan target PT BPRS Amanah Ummah. Serta kebijakan managemen yang digunakan dalam pengelolaan dan pengembangan usaha.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Kuesioner (angket)

   Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya.[11] Bentuk

[11]Suryani dan Hendryadi, *Metode…*, hlm.173.

pertanyaan angket berupa pertanyaan tertutup, dimana responden hanya diminta untuk memilih jawaban yang telah disediakan.[12]

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan continous rating scale. Continous rating scale merupakan salah skala kuantitatif dan sekaligus skala rasio, karena termasuk skala rasio (angka) maka semua operasi aritmatika dapat dilakukan tanpa kendala.[13]Anton menambahkan, skala jenis ini merupakan skala dengan dua alternatif jawaban yang saling bertolak belakang atau bipolar.[14]

Continous rating scale merupakan skala dengan nilai angka 1 sampai 10, sebagian peneliti menggunakan skala dari angka 10 sampai 100. Responden diminta mencoret/memberi tanda pada angka/nilai yang dianggap mewakili.[15] Angket dalam penelitian ini digunakan untuk mendapatka data kualitas pelayaan kepada nasabah dan kepuasan karyawan. Berikut ini contoh angket dengan *continous rating scale*:

Tabel 3 Contoh Skala Pengukuran dengan Continous Rating Scale

No.	Item	Jawaban
1.	Gaji perusahaan yang diberikan kepada anda	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas sangat puas

2. Wawancara

[12]*Ibid.*, hlm. 176, dan Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, (Yogyakarta, Andi: 2004), hlm. 181.

[13]Anton Priyo Nugroho, "Pengaruh Religiusitas dan Efikasi Diri terhadap Perilaku Menabung di Perbankan Syariah", *Disertasi Doktor*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015, hlm. 152.

[14]*Ibid*. hlm. 153.

[15]*Ibid.*

Teknik ini merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap nara sumber atau sumber data.[16]Teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara terstruktur, yaitu menyiapkan daftar pertanyaan sebelum wawancara dilakukan yang menjadi dasar pertanyaan acuan.[17] Wawancara dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai target, pembobotan, sasaran, dan ukuran strategic yang mendukung rancangan *balanced scorecard*.

3. Observasi

Teknik ini merupakan pengamatan dan pencatatan dengan sistematis atas fenomena yang diteliti.[18] Peneliti menggunakan *non-participant observation* untuk mendapatkan data proses operasi PT. BPRS Amanah Ummah Bogor.

4. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu metode dengan cara mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda, dan lain sebagainya.[19]Penulis mengambil data dari yang bersifat umum hingga khusus, yaitu dokumen berupa profil lembaga, leaflet, brosur, laporan keuangan perusahaan dalam

[16]Suryani dan Hendryadi, *Metode…,* hlm. 183.

[17]Ronny Kountur, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis, Edisi Kedua*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2007), hlm. 186.

[18]Sutrisno Hadi, *Metodologi…*, hlm. 151.

[19]Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2010), hlm. 274.

annual report, serta data gambar-gambar kegiatan atau aktivitas kerja karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor.

H. Teknik Analisis Data

Sebelum dianalisa, instrumen diolah agar teruji kevalidan dan keabsahannya. Sehingga dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas pada instrumen penelitian. Data yang diolah dianalisa disesuaikan dengan tujuan dan permasalahan serta metode yang digunakan dalam penelitian. Analisis data yang dilakukan terbagi dari segi pendekatannya. Pendekatan kualitatif dilakukan dengan beberapa cara yaitu:

1. Deskriptif

   Penjelasan deskriptif digunakan untuk menggambarkan data-data kualitatif dari hasil wawancara dengan pihak manajemen yang diperoleh. Penjelasan diberikan agar mampu memberikan gambaran secara deskriptif tentang kondisi lingkungan dan perkembangan PT BPRS Amanah Ummah. Hasil analisis data disajikan dalam bentuk uraian, gambar atau bagan dengan berdasar pada konsep BSC.

2. Rasio

   Rasio yang digunakan dalam penelitian ini merupakan alat ukur yang akan digunakan dan dipilih oleh pihak manajemen perusahaan untuk mencapai sasaran strategis perusahaan berupa perbandingan antara target yang ditetapkan dengan realisasi pencapian target.

3. Tabulasi

Tabulasi merupakan kegiatan merumuskan data ke dalam bentuk tabel.Tujuannya untuk memudahkandalam mengintepretasikan data.

4. Kategorisasi

a. Kategori

Kategori merupakan langkah untuk menentukan ukuran suatu hasil dalam penelitian masuk dalam kategori apa. Kategori tersebut terbagi menjadi tiga bagian, yaitu tinggi, sedang, dan rendah. Ukuran hasil berkategori tinggi apabila: $X \geq$ mean + standar deviasi (SD). Ukuran hasil berkategori sedang apabila: mean – SD $< X \leq$ mean + SD. Ukuran hasil berkategori rendah apabila: mean – SD $< X$

b. Prosentase

Setelah diketahui skor untuk kategori, selanjutnya mencari berapa frekuensi dari masing-masing kategori. Kemudian dilakukan penghitungan prosentase kategori dengan rumus sebagai berikut:

$P = f/N \times 100\%$

Keterangan

P : Prosentase

f: Frekuensi

N: Jumlah objek

Indikator kualitas pelayanan kepada nasabah dan kepuasan karyawan menggunakan instrument kuesioner dengan pengukuran *continous rating scale*. Indikator peningkatan jumlah nasabah dan layanan purna jual

menggunakan analisa rasio perbandingan realisasi dengan target kemudian dikalikan dengan bobot. Alat bantu analisa data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS 16.0.

Langkah awal yang dilakukan adalah merumuskan strategi perusahaan yang menjabarkan empat perspektif *balanced scorecard*. Tujuannya adalah untuk menetapkan sasaran strategi, ukuran, dan target berdasarkan masing-masing perspektif dengan memperhatikan visi, misi, dan tujuan PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Penjabaran mengenai ukuran hasil sasaran strategik dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4 Target Ukuran Hasil Sasaran Strategi tahun 2016

Sasaran Strategi	Ukuran		Target yang ditetapkan
	Hasil (*Lag Indicator*)	Pemicu Kerja (*Lead Indicator*)	
Perspektif keuangan			
Perspektif Pelanggan			
Perspektif Proses Bisnis Internal			
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			

Sumber: Kaplan dan Norton: 2000.

Setelah merancang strategi seperti pada tabel di atas, kemudian dilakukan pembobotan atau tingkat kepentingan perusahaan terhadap masing-masing perspektif BSC, sasaran strategis dan ukuran strategisnya. Pembobotan ini dilakukan agar pengukuran kinerja memberikan indikasi yang lebih rinci dan berhubungan langsung dengan kepentingan perusahaan. Langkah-langkah

dalam pemberian bobot bagi masing-masingperspektif, sasaran dan ukuran hasil utama adalah:

a. Melakukan perbandingan antar indikator dalam satu perspektif (sub-variabel), perbandingan ini dilakukan dengan memberikan nilai 1-5. Dengan penjelasan angka sebagai berikut:

   Nilai 1 = suatu unsur dianggap tidak penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

   Nilai 2 = suatu unsur dianggap kurang penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

   Nilai 3 = suatu unsur dianggap memiliki tingkat kepentingan yang sama.

   Nilai 4 = suatu unsur dianggap lebih penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

   Nilai 5 = suatu unsur dianggap sangat penting dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

b. Memberikan nilai kebalikan dari perbandingan pada langkah satu

c. Menjumlahkan masing-masing unsur tiap baris dan tiap kolom kemudian menjumlahkan hasilnya.

d. Melakukan perhitungan bobot untuk masing-masing unsur dengan cara membandingkan total nilai masing-masing unsur dengan jumlah total nilai, kemudian dikalikan dengan persen.

   Perhitungan pembobotan sebagaimana poin keempat (poin d) yaitu:

$$Bobot\ Aij = \frac{\sum Ai}{\sum Aij} X\ 100\% \quad \text{..... (14)}$$

Tabel 5 Matrik Perbandingan Berpasangan

Perspektif/Sasaran Strategi	A1	A2	A3	…	Aj	Σ	Bobot
A1		A12	A13		A1j		
A2	A21		A23		A2j		
A3	A31	A32			A3j		
…							
Ai	Ai1	Ai2	Ai3		Aij		

Setelah pembobotan masing-masing indikator, kemudian dilakukan pengukuran kinerja dengan BSC. Pengukuran dilakukan dengan menghitung tingkat pencapaian ukuran hasil manajemen perusahaan terhadap target yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan sebelumnya. Perhitungan nilai pencapaian ukuran hasildalam BSC sebagai berikut:

$$Pencapaian = \frac{Hasil\ yang\ diperoleh\ pada\ periode\ (t)}{target\ perusahaan}\ x\ 100\ \%..... (15)$$

Setelah menghitung tingkat pencapaian, langkah selanjutnya adalah menghitung skor BSC yang dihasilkan dari masing-masing ukuran hasil. Skor kinerja diperoleh dengan mengalikan tingkat pencapaian dengan bobot yang telah ditetapkan. Setelah didapat skor kinerja dengan pengukuran balanced scorecard, kemudian skor tersebut dinilai dengan skala kinerja perusahaan menurut Lipe dan Salterio dalam Hariman Bone sebagai berikut.[20]

0-10 = *Reassign*
10-30 = *Very Poor*
30-40 = *Poor*
40-60 = *Average*
60-70 = *Good*

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

70-90 = *Very Good*

90-100 = *Excellent*

Pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6 Pengukuran Kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor

Sasaran Strategik	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian (a:b)	Bobot (c)	Skor ((a:b)xc))
Perspektif Keuangan a. kecukupan modal b. peningkatan kualitas asset c. penurunan NPF d. Efisiens Biaya Operasi e. Peningkatan laba f. Kecukupan likuiditas					
Perspektif Pelanggan a. Peningkatan kepuasan pelanggan b. Peningkatan jumlah pelanggan					
Perspektif Proses Bisnis Internal a. Efisiensi biaya operasi b. Peningkatan responsibiltas					
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran a. Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan					

b. Peningkatan kepuasan karyawan					

I. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Instrumen

1. Uji Validitas

Validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan kevalidan atau kesahihan suatu instrument. Jadi pengujian validitas itu mengacu pada sejauh mana suatu instrument dalam menjalankan fungsi. Instrument dikatakan valid jika instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.[21]

Perhitungan validitas penelitian ini menggunakan tingkat signifikansi 5% dengan rumus *korelasiproduct momentpearson*.[22] Butir pertanyaan dalam kuesioner akan diuji validitasnya sebelum penelitian dimulai.

Berikut adalah hasil pengujian validitas dengan 28 pertanyaan terhadap 30 responden yang terdiri dari kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan terhadap nasabah:

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Karyawan

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Achievement_1	0,783 > 0,361	VALID
2	Achievement_2	0,829 > 0,361	VALID
3	Recognition_1	0,762 > 0,361	VALID
4	Recognition_2	0,824 > 0,361	VALID

[21]Sugiyono, *Statistika untuk Penelitian*, (Bandung: Alfabeta. 2006), hlm. 363.

[22]Riduwan, *Metode dan Teknik Menyusun Tesis*, Cetakan Kedelapan, (Bandung: Alfabeta, 2010), hlm. 109.

5	Work_it_self_1	0,779 > 0,361	VALID
6	Work_it_selt_2	0,712 > 0,361	VALID
7	Responsibility_1	0,821 > 0,361	VALID
8	Responsibility_2	0,622 > 0,361	VALID
9	Opportunity_1	0,820 > 0,361	VALID
10	Opportunity_2	0,852 > 0,361	VALID
11	Salary_1	0,823 > 0,361	VALID
12	Salary_2	0,855 > 0,361	VALID
13	Salary_3	0,713 > 0,361	VALID
14	Supersivion_1	0,874 > 0,361	VALID
15	Supervision_2	0,886 > 0,361	VALID
16	Working_condition_1	0,666 > 0,361	VALID
17	Working_condition_2	0,735 > 0,361	VALID
18	Working_condition_3	0,760 > 0,361	VALID
19	Company_policies_1	0,772 > 0,361	VALID
20	Company_policies_2	0,885 > 0,361	VALID
21	Company_policies_3	0,855 > 0,361	VALID
22	Int_relationship_1	0,783 > 0,361	VALID
23	Int_relationship_2	0,790 > 0,361	VALID
24	Int_relationship_3	0,865 > 0,361	VALID
25	Status	0,844 > 0,361	VALID
26	Security_1	0,786 > 0,361	VALID
27	Security_2	0,613 > 0,361	VALID
28	Security_3	0 ,838 > 0,361	VALID

Kita juga dapat melihat uji validitas dari masing-masing variabel (parsial), sebagai berikut:

Tabel 8 Hasil Uji Validitas Item Achievement

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Achievement_1	0,960 > 0,361	VALID
2	Achievement_2	0,964 > 0,361	VALID

Tabel 9 Hasil Uji Validitas Item Recognition

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Recognition_1	0,960 > 0,361	VALID
2	Recognition_2	0,958 > 0,361	VALID

Tabel 10 Hasi Uji Validitas Item Work It Self

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Work_it_self_1	0,858 > 0,361	VALID
2	Work_it_self_2	0,893 > 0,361	VALID

Tabel 11 Hasil Uji Validitas Item Responsibility

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Responsibility_1	0,819 > 0,361	VALID
2	Responsibility_2	0,906 > 0,361	VALID

Tabel 12 Hasil Uji Validitas Item Opportunity

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Opportunity_1	0,986 > 0,361	VALID
2	Opportunity_2	0,987 > 0,361	VALID

Tabel 13 Hasil Uji Validitas Item Salary

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Salary_1	0,954 > 0,361	VALID
2	Salary_2	0,957 > 0,361	VALID
3	Salary_3	0,882 > 0,361	VALID

Tabel 14 Hasil Uji Validitas Item Supervision

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Achievement_1	0,969 > 0,361	VALID
2	Achievement_2	0,972 > 0,361	VALID

Tabel 15 Hasil Uji Validitas Item Working Condition

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Working_condition_1	0,854 > 0,361	VALID
2	Working_condition_2	0,954 > 0,361	VALID
3	Working_condition_3	0,931 > 0,361	VALID

Tabel 16 Hasil Uji Validitas Item Company Policies

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Company_policies_1	0,900 > 0,361	VALID
2	Company_policies_2	0,970 > 0,361	VALID
3	Company_policies_3	0,964 > 0,361	VALID

Tabel 17 Hasil uji validitas item int. Relationship

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Int_relationship_1	0,714 > 0,361	VALID
2	Int_relationship _2	0,694 > 0,361	VALID
3	Int_relationship_3	0,724 > 0,361	VALID

Tabel 18 Hasil Uji Validitas Item Status Dan Security

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Status	0,837 > 0,361	VALID
2	Security_1	0,870 > 0,361	VALID
3	Security_2	0,782 > 0,361	VALID
4	Security_3	0,903 > 0,361	VALID

Untuk batasan r tabel maka dengan tabel maka dengan n = 30, didapat r tabel sebesar 0,361. Artinya jika nilai korelasi lebih dari batasan yang ditentukan (nilai korelasi > 0,361), maka item dianggap valid. Sedangkan jika kurang dari batasan yang ditentukan (nilai korelasi < 0,361) maka item dianggap tidak valid.

Dari hasil olah data di atas, baik secara simultan atau parsial, dapat dilihat bahwa seluruh hasil item kepuasan karyawan, nilai korelasi lebih dari batasan yang ditentukan (0,361), maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yaitu sejumlah 28 item telah valid.

Selanjutnya, berikut adalah hasil pengujian validitas terhadap 27 pertanyaan terhadap 30 responden yang terdiri mengenai pelayanan kepada nasabah, dengan variabel sebagai berikut:

Tabel 19 Hasil Pengujian Validitas
untuk Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Tangible_1	0,710 > 0,361	VALID
2	Tangible_2	0,808 > 0,361	VALID
3	Tangible_3	0,764 > 0,361	VALID
4	Tangible_4	0,686 > 0,361	VALID
5	Tangible_5	0,782 > 0,361	VALID
6	Tangible_6	0,538 > 0,361	VALID
7	Tangible_7	0,779 > 0,361	VALID
8	Emphaty_1	0,741 > 0,361	VALID
9	Emphaty_2	0,829 > 0,361	VALID
10	Emphaty_3	0,499 > 0,361	VALID
11	Emphaty_4	0,659 > 0,361	VALID
12	Emphaty_5	0,726 > 0,361	VALID
13	Emphaty_6	0,777 > 0,361	VALID
14	Reliability_1	0,792 > 0,361	VALID
15	Reliability_2	0,722 > 0,361	VALID
16	Reliability_3	0,843 > 0,361	VALID
17	Reliability_4	0,701 > 0,361	VALID
18	Reliability_5	0,583 > 0,361	VALID
19	Responsiviness_1	0,788 > 0,361	VALID
20	Responsiviness_2	0,780 > 0,361	VALID
21	Responsiviness_3	0,793 > 0,361	VALID
22	Responsiviness_4	0,845 > 0,361	VALID
23	Assurance_1	0,748 > 0,361	VALID
24	Assurance_2	0,792 > 0,361	VALID
25	Assurance_3	0,616 > 0,361	VALID
26	Assurance_4	0,672 > 0,361	VALID
27	Assurance_5	0,681 > 0,361	VALID

Kita juga dapat melihat uji validitas dari masing-masing variabel (parsial), sebagai berikut:

Tabel 20 Hasil Uji Validitas Item Tangible

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Tangible_1	0,820 > 0,361	VALID
2	Tangible_2	0,862 > 0,361	VALID
3	Tangible_3	0,903 > 0,361	VALID
4	Tangible_4	0,753 > 0,361	VALID
5	Tangible_5	0,894 > 0,361	VALID
6	Tangible_6	0,762 > 0,361	VALID
7	Tangible_7	0,729 > 0,361	VALID

Tabel 21 Hasil Uji Validitas Item Emphaty

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Emphaty_1	0,766 > 0,361	VALID
2	Emphaty_2	0,831 > 0,361	VALID
3	Emphaty_3	0,656 > 0,361	VALID
4	Emphaty_4	0,742 > 0,361	VALID
5	Emphaty_5	0,728 > 0,361	VALID
6	Emphaty_6	0,777 > 0,361	VALID

Tabel 22 Hasil Uji Validitas Item Reliability

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Reliability_1	0,818 > 0,361	VALID
2	Reliability_2	0,652 > 0,361	VALID
3	Reliability_3	0,878 > 0,361	VALID
4	Reliability_4	0,833 > 0,361	VALID
5	Reliability_5	0,760 > 0,361	VALID

Tabel 23 Hasil Uji Validitas Item Responsiveness

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Responsiviness_1	0,872 > 0,361	VALID
2	Responsiviness_2	0,746 > 0,361	VALID
3	Responsiviness_3	0,902 > 0,361	VALID
4	Responsiviness_4	0,911 > 0,361	VALID

Tabel 24 Hasil Uji Validitas Item Assurance

No	Item	Signifikansi	Keterangan
1	Assurance_1	0,746 > 0,361	VALID
2	Assurance_2	0,818 > 0,361	VALID
3	Assurance_3	0,879 > 0,361	VALID
4	Assurance_4	0,926 > 0,361	VALID
5	Assurance_5	0,853 > 0,361	VALID

Dari hasil olah data di atas, baik secara simultan atau parsial, dapat dilihat bahwa seluruh hasil item kepuasan karyawan, nilai korelasi lebih dari batasan yang ditentukan (0,361), maka dapat disimpulkan bahwa seluruh item yaitu sejumlah 27 item telah valid.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Reliabilitas menunjukkan suatu hasil pengukuran relatif konstan walaupun pengukuran dilakukan lebih dari satu kali. Teknik uji reliabilitas yang digunakan, yaitu

teknik *Cronbach's Alpha*[23]dengan bantuan *Microsoft SPSS versi* 16.00 *for windows*.

Berikut adalah hasil pengujian reliabilitas terhadap variabel kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan kepada nasabah terhadap 30 responden dengan menggunakan Program SPSS 16.0 *for Windows.*

Tabel 25 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Item	Signifikansi	Status
1	Kepuasan karyawan	27 item	0,964 > 0,800	RELIABEL
2	kualitas pelayanan kepada nasabah	28 item	0,977 > 0,800	RELIABEL

Secara parsial, maka hasil uji reliabilitas pada kepuasan karyawan dan kualitas pelayanan terhadap nasabah, sebagai berikut:

Tabel 26 Hasil Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

No	Variabel	Signifikansi	Nilai
1	Achievement	0,919 > 0,800	RELIABEL
2	Recognition	0,913 > 0,800	RELIABEL
3	Work_it_self	0,693 > 0,600	RELIABEL
4	Responsibility_2	0,647 > 0,600	RELIABEL
5	Opportunity_2	0,972 > 0,800	RELIABEL
6	Salary_3	0,957 > 0,800	RELIABEL
7	Supervision_2	0,973 > 0,800	RELIABEL
8	Working_condition_3	0,898 > 0,800	RELIABEL
9	Company_policies_3	0,931 > 0,800	RELIABEL
10	Int_relationship_3	0,913 > 0,800	RELIABEL

[23]Burhan Nurgiyantoro, dkk. *Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2002), hlm. 330.

11	Status	0,851 > 0,800	RELIABEL
12	Security_2	0,851 > 0,800	RELIABEL

Tabel 27 Hasil Uji Reliabilitas Kualitas Pelayanan Terhadap Nasabah

No	Variabel	Signifikansi	Nilai
1	Tangible	0,911 > 0,700	RELIABEL
2	Emphaty	0,839 > 0,700	RELIABEL
3	Reliability	0,842 > 0,600	RELIABEL
4	Responsiviness	0,881 > 0,600	RELIABEL
5	Assurance	0,894 > 0,700	RELIABEL

Metode pengambilan kepututasan pada uji reliabilitas biasanya menggunakan batasan 0,6. Menurut Sekaran, reliabilitas kurang dari 0,6 adalah kurang baik, sedangkan 0,7 dapat diterima dan di atas 0,8 adalah baik.

Dari seluruh variabel yang telah diuji, selain variabel work it self dan responsibility, maka didapat nilai Cronbach's Alpha semuanya lebih dari 0,8. Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh nilainya baik.Adapun untuk variabel *work it self* dan *responsibility* nilainya dapat diterima. Oleh karena itu, seluruh variabel ini telah diuji dan telah reliabel

BAB IV
PEMBAHASAN

A. Sejarah Pendirian BPRS Amanah Ummah Bogor

Bank Pembiayaan Rakyat Syari'ah Amanah Ummah atau disingkat dengan BPR Syari'ah Amanah Ummah adalah salah satu Bank Permbiayaan Rakyat Syari'ah yang tumbuh di Indonesia khususnya wilayah Bogor Barat yang beroperasi berdasarkan prinsip-prinsip syari'ah Islam yang bertujuan diantaranya menumbuhkan ekonomi masyarakat atas dasar syari'ah Islam sebagaimana telah diatur dalam Undang-undang nomor 10 tahun 1998.

Sebagai bangsa yang mayoritas penduduknya beragama Islam, maka kehadiran Bank Syari'ah di Indonesia yang diyakini prinsip-prinsip dan operasionalnya sesuai dengan syari'ah Islamiyah adalah suatu kebutuhan sekaligus suatu keharusan. Hal ini didasarkan pada suatu keyakinan ummat yang kuat bahwa ajaran Islam adalah ajaran yang tidak hanya mengatur masalah aqidah dan akhlaq juga mengatur ibadah dan muamalah dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk kehidupan sosial-ekonomi. Akan tetapi dilihat dari realitas kehidupan masyarakatnya yang serba tertinggal, baik dilihat dari sisi ekonomi maupun yang lainnya tidak mencerminkan nilai-nilai syari'ah.

Keadaan ini menimbulkan keprihatinan seorang ulama dan cendekiawan muslim Bogor, yaitu KH. Soleh Iskandar, yang pada saat itu menjabat sebagai Ketua Badan Kerjasama Pondok Pesantren (BKSPP) Jawa Barat, ia mulai merintis pembentukan sebuah lembaga keuangan yang mampu

menyentuh sekaligus menolong masyarakat muslim yang hidup di bawah garis kemiskinan. Dalam berbagai kesempatan beliau melontarkan gagasannya dihadapan sejumlah ulama dan cendekiawan muslim dan ternyata mendapatkan tanggapan dan dukungan yang positif. Selanjutnya pada awal Januari 1991 secara resmi beliau mengundang sejumlah ulama, cendekiawan dan pengusaha muslim untuk membicarakan pendirian lembaga keuangan yang beroperasi atas dasar Syari'ah Islam.

Dari pertemuan itu tercapai kesepakatan bahwa sudah saatnya dibentuk lembaga keuangan yang beroperasi atas dasar Syari'ah Islam yang nantinya dapat membantu masyarakat muslim khususnya pengusaha muslim yang berekonomi lemah. Mengingat pada saat itu belum ada peraturan resmi tentang lembaga keuangan Islam, maka dibentuk Lembaga Swadaya Masyarakat yang berupa gerakan simpan pinjam yang diberi nama Koperasi Ikhwanul Muslimin. Bersamaan dengan hasil evaluasi tersebut, pada pertengahan Januari 1991, pemrakarsa mendapatkan informasi bahwa di Indonesia khususnya di Jawa Barat telah lahir BPR yang beroperasi berdasarkan syari'ah.

Pada awal Februari 1991 dibentuk tim untuk menyusun proposal pendirian Bank Syari'ah, pada bulan Juli 1991 proposal diajukan ke Departemen Keuangan Republik Indonesia, Alhamdulillah pada tanggal 16 Desember 1991 terbit izin prinsip dari Departemen Keuangan Republik Indonesia, dan pada tanggal 18 Mei 1992 bertepatan dengan tanggal 02 Muharram 1413 H terbit izin operasional usaha Bank, akhirnya pada tanggal

11 Juli 1992 diadakan *soft opening* sekaligus mulai melakukan operasionalnya. Sedangkan peresmiannya dilaksanakan pada tanggal 8 Agustus 1992 oleh Bapak Bupati Kepala Daerah Tingkat II Kabupaten Bogor. Dengan demikian BPR Syari'ah Amanah Ummah lahir dan beroperasi dengan semangat (*ghirah*) keagamaan dan keinginan yang kuat untuk memperbaiki kehidupan ekonomi ummat Islam.[24]

B. Profil PT. BPRS Amanah Ummah Bogor

BPRS Amanah Ummah termasuk dalam kategori bank pembiayaan rakyat syariah (BPRS) yang secara legal terdaftar sebagai BPRS. Badan hukum BPRS Amanah Ummah adalah Perseroan Terbatas (PT), dibuat di hadapan Rahayu Beny Sofyan, SH, Notaris di Bogor, disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia No. C2-1340.HT.01.01 Tahun 1992, diumumkan dalam Berita Negara No.29 tanggal 10 April 1992. Ijin persetujuan prinsip Nomor S.2160/MK.13/1991, diperoleh pada tanggal 16 Desember 1991 dari Departemen Keuangan Republik Indonesia. Ijin operasional/ijin usaha nomor Kep-187/KM.13/1992, pada tanggal 1 Juli 1992 oleh Departemen Keuangan. Pada tanggal 11 Juli 1992 diadakan soft opening, sedangkan grand opening dilaknsanakan pada tanggal 8 Agustus 1992 yang diresmikan olehn Bupati Bogor. Kantor pusat dari BPRS ini berlokasi di Jalan Raya Leuwiliang No.1, Leuwiliang, Bogor.[25]

Visi BPRS Amanah Ummah adalah menjadikan bank syariah pilihanummat. Sedangkan misi BPRS Amanah Ummah adalah membangun

[24]Laporan Tahunan, 2016 BPR Syariah Amanah Ummah Bogor, hlm. 3-4.
[25]*Ibid*.

kualitaskehidupan ummat melalui perbankan syariah. Tujuan utama dari pendirian BPRSini untuk memperbaiki kehidupan ekonomi ummat dengan berdasarkanprinsip syariah. BPRS Amanah ummah menjaga dan memiliki budaya perusahaaan berupa pelayanan cepat, amanah,dan professional, dengan didukung motto perusahaan "Meraih Laba, Menepis Riba,Mengundang Berkah."

C. Aktivitas Utama

BPRS Amanah Ummah memiliki dua aktivitas utama yaitu, penghimpunan dana dan penyaluran dana dalam bentuk pembiayaan.

1. Penghipunan Dana

   Aktivitas penghimpunan dari masyarakat berupa (simpanan dan investasi) dalam bentuk tabungan dan deposito.Produk tabungan BPRS Amanah Ummah terdiri dari tabungan umum dan tabungan khusus.

   a. Tabungan umum

      Adalah tabungan ummah iB, yaitu tabungan dengan akad titipan (*wadi'ah yad- dhomanah*), yang bisa diambill sewaktu-waktu sesuai kebutuhan dan kepada penabung diberikan bonus yang tidak diperjanjikan jumlah besarnya.

   b. Tabungan khusus

      Adalah produk tabungan yang ditujukan untuk tujuan-tujuan tertentu berakad bagi hasil (mudharabah mutlaqah) tabungan hanya bisa diambil pada waktu tertentu sesuai dengan kesepakatan, penabung akan mendapatkan bagi hasil berdasarkan nisbah yang disepakati pada

awal membuka tabungan. Produk tabungan khusus yaitu tabungan haji/umroh iB.

c. Tabungan Khusus Siswa

Adalah tabungan yang ditujukan secara khusus untuk pelajar atau siswa melalui produk Simpel iB Syariah, berakad wadi'ah. Tabungan khusus Simpel iB Syariah dilaksanakan bekerjasama dengan lembaga pendidikan dari taman kanak-kanak hingga menengah atas.

d. Depoito Ummah

Deposito Ummah merupakan simpanan berjangka waktu tertentu, beakad mudharabah mutlaqah dan atau mudharabah muqayyadah. Jangka waktu dalam produk ini adalah satu, tiga, enam, dan dua belas bulan. Deposan dapat menggunakan fasilitas role over untuk investasi yang ditransaksikan.

Kegiatan penghimpunan dana pihak ketiga masyarakat pada tahun 2016 secara keseluruhan mengalami kenaikan dengan rataan 13,68% dengan rincian untuk tabungan berakad wadi'ah sebesar 14,64%, tabungan berakad mudharabah sebesar 6,63%, deposito mudharabah mencapai 15,94%, sedangkan antar bank pasiva mengalami penurunan sebesar 41,06%.

Tabel 28 Perkembangan Dana Pihak Ketiga per 31 Desember 2016
(Dalam Ribuan Rupiah)

Jenis Dana Pihak Ketiga	**Realisasi**		**Pertumbuhan**
	2015	**2016**	**%**
Tabungan Wadi'ah	102.528.002	117.537.945	14,64
Tabungan Mudharabah	2.336.863	2.491.760	6,63
Deposito Mudharabah	49.490.836	57.380.536	15,94

Antar Bank Pasiva	3.538.480	2.085.602	(41,06)
Jumlah	**157.894.181**	**179.492.843**	**13,68**

Sumber: Laporan tahunan 2016, hlm. 28.

Perkembangan bonus tabungan wadi'ah, bagi hasil tabungan mudharabah muthlaqah dan deposito mudharabah muthlaqah pada tahun 2016 masih kompetitif jika dibandingkan dengan bunga tabungan dan deposito di bank konvensional dan atau dengan BPR Syariah di wilayah Jabodetabek.

Tabel 29 Realisasai Bonus dan Bagi Hasil
Tabungan dan Deposito tahun 2016

Jenis Dana Bulan	**Deposito 1 bulan**	**Deposito 3 bulan**	**Deposito 6 bulan**	**Deposito 12 bulan**	**Tab. Wadi'ah**	**Tab. Mudharabah**
Jan-16	8,96	9,51	10,24	10,60	3,66	3,11
Feb-16	8,81	9,35	10,07	10,43	3,60	3,06
Mar-16	8,87	9,42	10,14	10,51	3,62	3,08
Ap-16	8,83	9,37	10,09	10,45	3,60	3,06
Mei-16	9,13	9,69	10,43	10,81	3,73	3,17
Jun-16	9,11	9,67	10,41	10,78	3,72	3,16
Jul-16	8,13	8,63	9,29	9,62	3,32	2,82
Aug-16	8,50	9,02	9,71	10,06	3,47	2,95
Sep-16	8,64	9,17	9,88	10,23	3,53	3,00
Okt-16	7,65	8,15	8,81	9,14	2,83	2,33
Nov-16	8,08	8,61	9,31	9,66	2,99	2,46
Des-16	8,15	8,68	9,39	9,74	3,01	2,48
Rata-rata	**8,57**	**9,11**	**9,81**	**10,17**	**3,42**	**2,89**

Sumber: Laporan tahunan 2016, hlm. 28

2. Penyaluran Dana

Aktivias penyaluran dalam bentuk pembiayaan pada BPR Syariah Amanah Ummah pada tahun 2016 berdasarkan peruntukannya meliputi pembiayaan modal kerja iB, pembiayaan investasi iB, pembiayaan konsumtif iB, multijasa iB, pembiayaan talangan iB, pinjaman iB dengan agunan emas secara gadai.

Macam-macam akad yang dipergunakan dalam pembiayaan di BPR Syariah Amanah Ummah adalah sebagai berikut:

a. Akad dalam transaksi bagi hasil, yaitu mudharabah dan musyarakah
b. Akad dalam transaksi jual beli yaitu murabahah dan istishna
c. Akad dalam bentuk sewa yaitu ijarah
d. Transaksi muti jasa dalam bentuk transaksi piutang multi jasa
e. Pinjaman talangan dalam bentuk piutang qardh dan qardh haji
f. Pinjaman beragun emas
g. Pinjaman kebajikan qardhul hasan

Jumlah portofolio outstanding penyaluran dana pada tahun 2016 mecapai Rp 152.083.794.000,- dengan komposisi sebagai berikut:

a. Penyaluran Dana berdasarkan Akad

Transaksi pembiayaan berdasarkan akad pada tahun 2016, jumlah terbesar masih dalam piutang jual beli (murabahah) dengan prosentase 89,90% mengalami peningkatan 0,18% dari tahun 2015. Piutang istishna sebesar 2,96% mengalami kenaikan 0,72% dari tahun 2015 sebesar 2,24%. Pembiayaan kerjasama dengan skim bagi hasil

berakad musyarakah mengalami penurunan (0,94%) dari tahun 2015 sebesar 3,06%. Pembiayaan kerjasama dengan akad mudharabah sebesar 2,19% mengalami kenaikan sebesar 1,95% dari tahun 2015 sebesar 0,24%. Pemmbiayaan dengan akad ijarah sebesar 1,01% mengalami kenaikan 0,22% dari tahun 2015 sebesar 0,79%. Piutang qard talangan sebesar 0,08% mengalami penurunan 0,05% sebesar 0,13%. Piutang qard talangan haji sebesar 0,17% mengalami kenaikan 0,05% dari tahun 2015 sebesar 0,12%, piutang qard beragun emas sebesar 1,51% mengalami penurunan 2,15%dari tahun 2015 sebesar 3,66%.

Tabel 30 Pembiayaan Berdasarkan Akad
Per Desember 2016 (dalam ribuan)

Jenis Akad	**Tahun 2015**			**Tahun 2016**		
	Nominal	**%**	**Nasabah**	**Nominal**	**%**	**Nasabah**
Murabahah	125.363.266	89.72	2.563	136.716.729	89.9	2.514
Multijasa	56.345	0.04	10	111.487	0,07	12
Istishna	3.126.160	2.24	29	4.504.537	2,96	33
Musyarakah	4.281.500	3.06	6	3.219.500	2,12	8
Mudharabah	338.750	0.24	2	3.333.333	2,19	2
IJarah	1.103.076	0.79	31	1.537.576	1,01	41
Qard	185.700	0.13	3	117.667	0,08	5
Qard - Rahn	5.111.002	3.66	658	2.291.965	1,51	639
Qard – Haji	168.300	0.12	8	251.000	0,17	12
JUMLAH	**139.734.099**	**100**	**3.310**	**152.083.794**	**100**	**3.266**

Sumber: Laporan tahunan 2016, hlm. 30

b. Pembiayaan Berdasarkan Penggunaan

Kebijakan penyaluran dana oleh PT BPR Syariah Amanah Ummah pada tahun 2016 tetap konsisten untuk mengembangkan sector riil dengan alokasi untuk kebuthan modal kerja bagi pengusaha mikro dan kecil.

Peggunaan dana dalam penyaluran dana pada tahun 2016 tertinggi adalah untuk kebutuhan konsumtif mencapai 40,14% meningkat 5,94% dari tahun 2015 sebesar 34,20%, untuk modal kerja 36,87% menurun 5,33% dari tahun 2015 sebesar 42,20% dan untuk investasi 22,99% menurun 0,61% dari tahun 2015 sebesar 23,60%. Komposisi penggunaan dana dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 31 Penyaluran Dana Pembiayaan
Berdasarkan Penggunaan Per 31 Desember 2016 (dalam ribuan rupiah)

Alokasi Pembiayaan	**Tahun 2015**			**Tahun 2016**		
	Nominal	**%**	**Nasabah**	**Nominal**	**%**	**Nasabah**
Modal Kerja	58,965,340	42,20	1,517	56,067,743	36,87	1,374
Investasi	32,974,907	23,60	252	34,962,981	22,99	248
Konsumtif	47,793,852	34,20	1,541	61,053,070	40,14	1,644
Jumlah	**139,734,099**	**100**	**3,310**	**152,083,794**	**100**	**3,266**

Sumber: Laporan tahunan 2016, hlm. 30

c. Pembiayaan Kepada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM)

Jumlah nasabah pembiayaan sampai dengan tahun 2016 sebanyak 3,266 orang menurun 1,33% dari tahun 2015 sebanyak 3,310 orang, dengan jumlah terbesar nasabah adalah nasabah mikro dengan plafon pembiayaan mencapai 40 juta sebanyak 2,051 orang atau 62,80%, pembiayaan dengan plafon 40 juta hingga 100 juta sebanyak 712 orang atau 21,80%, pembiayaan antara 100 juta hingga 350 juta

sebanyak 390 orang atau 11,94%, dan pembiayaan di atas 350 juta sebanyak 113 orang atau 3,46%.

Tabel 32 Penyaluran Dana Berdasarkan Plafon (Dalam Ribuan Rupiah)

Besaran Plafon	**Tahun 2015**			**Tahun 2016**		
	Baki debet	**%**	**NOA**	**Baki Debet**	**%**	**NOA**
≤ Rp 5 juta	1,351,502	0,97	704	1,171,273	0,77	638
> Rp 5 juta s.d. Rp 10 juta	2,078,273	1,49	397	2,365,688	1,56	424
> Rp 10 juta s.d. 15 juta	2,194, 256	1,57	278	2,252,406	1,48	267
> Rp 15 juta s.d. 25 juta	5,294,075	3,79	416	4,930,820	3,24	403
> Rp 25 juta s.d. 40 juta	7,152,902	5,12	350	6,031,180	3,97	319
> Rp 40 juta s.d. 70 juta	13,279,294	9,50	396	13,137,985	8,64	399
> Rp 70 juta s.d. 100 juta	18,211,578	13,03	314	17,165,920	11,29	313
> Rp 100 juta s.d. 200 juta	26,194,027	18,75	265	27,765,242	18,26	283
> Rp 200 juta s.d. 350 juta	17,157,775	12,28	94	19,098,508	12,56	107
> Rp 350 juta	46,820,417	35,51	96	58,164,772	38.25	113
Jumlah	**139,734,099**	**100,00**	**3,310**	**152,083,794**	**100,00**	**3,266**

Sumber: Laporan tahunan 2016, hlm. 31

d. Pembiayaan Berdasarkan Sektor Ekonomi

Penyaluran dana menurut sector ekonomi pada tahun 2016 meliputi sektor pertanian/agrobisnis, industri pengolahan, perdagangan, jasa-jasa dunia usaha, dan lain-lain. Portofoloio terbesar pada tahu 2016 terdapat pada sektor lain-lain sebesar 40,39% meningkat 6,19% dari tahun 2015 sebesar 34,20%. Sektor perdagangan 40,22% menurun 4,41%, dari tahun 2015 sebesar sebesar 44,63%. Sektor jasa mencapai 15,59% mengalami penurunan 3,54% dari tahun 2015 sebesar 19,13%. Sektor industri 3,16% mengalami kenaikan 1,6% dari tahun 2015 sebesar 1,56%. Sector pertanian

mencapai 0,63% mengalami kenaikan sebesar 0,15% dari tahun 2015 sebesar 0,48%.

Tabel 33 Pembiayaan Berdasarkan Sektor Ekonomi
(Dalam Ribuan Rupiah)

Sektor Usaha	**Tahun 2015**			**Tahun 2016**		
	Nominal	**%**	**NOA**	**Nominal**	**%**	**NOA**
Pertanian	665,662	0,48	30	963,335	0,63	16
Industri	2,178,653	1,56	28	4,810,941	3,16	40
Jasa	26,729,248	19,13	68	23,711,191	15,59	153
Perdagangan	62,366,724	44,63	1,643	61,168,975	40,22	1,413
Lain-lain	47,793,852	34,20	1,541	61,429,352	40,39	1,644
Jumlah	**139,734,099**	**100,00**	**3,310**	**152,083,794**	**100,00**	**3,266**

D. Rancangan Balanced Scorecard PT BPRS Amanah Ummah Bogor

Rancangan *balanced scorecard* mencakup sasaran strategis, ukuran strategis, dan target PT BPRS Amanah Ummah Bogor.

1. Penetapan Sasaran Strategis

Penetapan sasaran strategis PT BPRS Amanah Ummah Bogor meliputi sasaran strategis masing-masing perspektif balanced scorecard, yaitu sasaran strategis pada perspektif keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

a. Sasaran Strategis Perspektif Keuangan

Kegiatan utama PT BPRS Amanah Ummah Bogor adalah menghimpun dan menyalurkan dana. Selain itu terdapat layanan jasa kepada nasabah berupa PPOB. Sasaran strategis PT BPRS Amanah

Ummah Bogor pada perspektif keuangan terbagi menjadi empat sasaran strategis yaitu kecukupan modal, peningkatan aset, peningkaatan pendapatan, peningkatan laba, serta meningkatkan kemampuan alat likuid.

Kecukupan modal merupakan faktor penting dalam lembaga keuangan syariah. Untuk mendapatkan kecupukan modal yang ada pada PT BPRS Amanah Ummah Bogor, upaya yang dilakukan adalah memperkuat komitmen dan integritas pemegang saham yang notabene merupakan penyetor modal. Selain itu perlu upaya maksimal dari PT BPRS Amanah Ummahh Bogor untuk meningkatkan Dana Pihak Ketiga (DPK) baik dari tabungan maupun deposito.

Asset produktif menjadi intrumen utama untuk mengetahui seberapa produktif PT BPRS Amanah Ummah Bogor atas asset yang dimiliki. Selain itu dalam sasaran strategis peningkatan asset perlu adanya upaya dalam menjaga kecukupan kebijakan dan prosedur, sistem dokumentasi dan kinerja penanganan aktiva produktif bermasalah.

Sasaran strategis untuk peningkatan laba PT BPRS Amanah Ummah Bogor dipacu untuk mengetahui kemampuan aktiva produktif yang dimiliki untuk menghasilkan laba yang maksimal dan operasional berada pada penilaian efisien.

Sasaran strategis pada kemampuan alat likuid PT BPRS Amanah Ummah Bogor menjadi penting karena dapat menggambarkan

kemampuan kewajiban bank jangka pendek, serta mengetahui potensi *maturity mismatch*. Selain itu sasaran ini dapat memposisikan bagaimana kebijakan perusahaan dalam pengelolaan likuiditas.

b. Sasaran Strategis Perspektif Pelanggan atau Nasabah

Sesuai dengan visi dan misi PT BPRS Amanah Ummahn Bogor, maka nasabah menjadi tujuan utama untuk ditingkatkan kualitas kehidupannya, dengan kata lain PT BPRS Amanah Ummah mesti mampu membangun kualitas kehidupan ummat. Sasaran strategis PT BPRS Amanah Ummah Bogor pada perspektif pelanggan terfokus pada dua sasaran strategis yaitu peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah dan peningkatan jumlah nasabah.

Kualitas pelayanan kepada nasabah terkait dengan seluruh kegiatan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada nasabahnya. Kualitas pelayanan ini menjadi kunci retensi nasabah kepada perusahaan, pada akhirnya akan berdampak pada peingkatan jumlah nasabah.

c. Sasaran Strategis Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran strategis pada proses bisnis internal mencakup peningkatan efisiensi proses operasi dan penurunan masalah proses operasi. Proses operasi memiliki tujuan untuk mengukur kecepatan transaksi yang dilakukan pada pelayanan *frontliner*. Sehingga dapat terlihat apakah nasabah yang lain akan mengalami kejenuhan karena menunggu terlalu lama, ataukah proses pelayan perusahaan sudah

efektif atau belum. Selain itu, kecepatan pelayanan ini juga ditujukan pada pelayanan pembiayaan, dari proses pengajuan sampai kepada pengeluaran surat persetujuan pengajuan pembiayaan, dan realisasi pembiayaan.

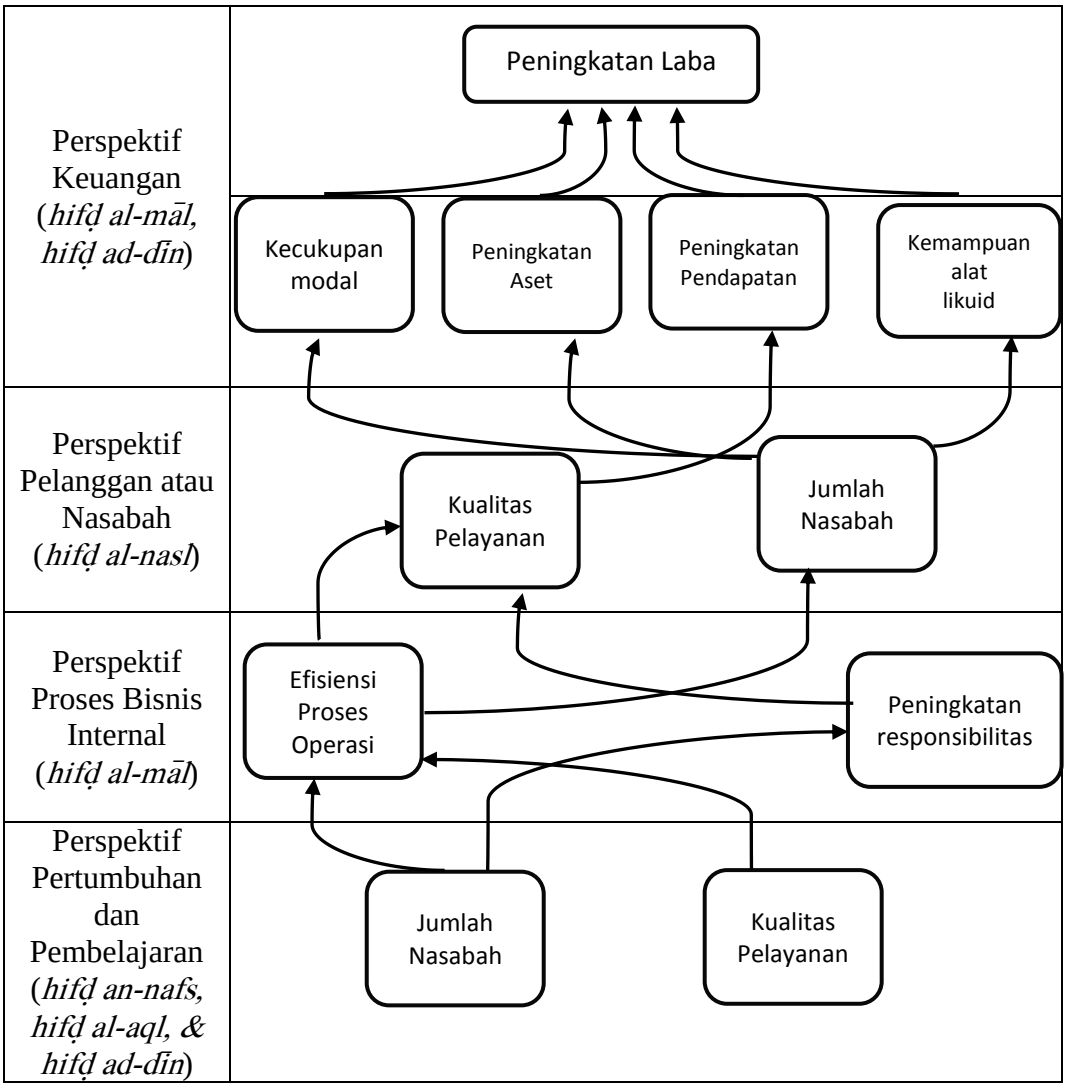
d. Sasaran Strategis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran strategis pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah peningkatan mutu dan kompetensi karyawan, dan peningkatan kepuasan karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor.

Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan memacu naiknya produktivitas karyawan. Produktivitas karyawan menjadi ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Keberhasilan Peningkatan mutu karyawan ditunjukkan dengan ukuran hasil frekuensi pelatihan karyawan yang terselenggara dan pencapaian realisasi anggaran pelatihan karyawan. Sasaran kepuasan kerja karyawan merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang. Semakin tinggi nilai kepuasan kerja karyawan pada PT BPRS Amanah Ummah Bogor dapat memacu pertumbuhan perusahaan.

Selanjutnya sasaran-sasaran strategi di atas dituangkan dalam peta strategi. Guna untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan kepada karyawan, dan untuk mengetahui efektivitas sebab akibat aktivitas dan operasional perusahaan. Selain itu peta strategi dapat menggambarkan

sebab akibat visi, misi, dan strategi PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Peta strategi tersebut dapat diliat pada gambar berikut:



Gambar 7 Peta Strategi BSC
PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

2. Penetapan Ukuran Kinerja Pencapaian Sasaran Strategis

Sasaran strategis yang telah ditetapkan perlu diukur pencapaiannya. Ukuran pencapaian terbagi ke dalam dua bagian yaitu ukuran hasil (*outcome measurement*) sebagai *lag indicator* dan ukuran pendorong atau pemacu kinerja (*performance driver measurement*) sebagai *lead indicator*.

a. Ukuran Kinerja Perpsektif Keuangan

Ukuran kinerja pencapaian strategis pemenuhuan kecukupan modal ditunjukkan dengan adanya peningkatan modal atau penambahan modal. Peningkatan atau penambahan modal dapat dipacu dengan penambahan modal disetor melalui RUPS. Upaya yang lain adalah dengan menambah proporsi jumlah cadanngan sekurang-kurangnya 20%.

Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan kualitas aset PT. BPRS Amanah Ummah Bogor ditunjukkan melalui kesehatan nilai aset bank dan bagaimana pertumbuhan aset bank. Pertumbuhan aset dapat dipacu dengan peningkatan potensi sumber aset sehingga kualitas aktiva produktif menjadi sehat. Selain itu upaya strategis yang dapat dilakukan adalah mencari dan menemukan *prime customer* pengguna dana berjangka waktu pendek, *profitable* dan beresiko rendah. Langkah strategis lainnya adalah dengan meningkatkan sistem monitoring dan pengawasan pembiayaan dan penanganan cepat terhadap yang tidak lancer.

Ukuran kinerja sasaran strategis penurunan NPF dapat ditunjukkan dengan pencapaian nilai NPF pada periode tertentu. Target NPF PT BPRS Amanah Ummah Bogor untuk tahun 2016 adalah pada angka maksimal 1%. Untuk mendapatkan angka NPF di

bawah 1% dipacu dengan mengupayakan menempatkan petugas khusus (remedial) untuk melakukan penanganan dan *collecting* angsuran. Selain itu dapat dilakukan dengan mengutamakan pembiayaan dengan angsuran harian.

Ukuran kinerja pencapaian sasaran strategis efisiensi biaya operasi ditunjukkan dengan adanya penurunan biaya operasional perusahaan. Penurunan biaya operasional dapat dipacu dengan mengefektifkan pengendalian biaya-biaya.

Ukuran kinerja pencapaian sasaran strategis peningkatan labaditunjukkan dengan kemampulabaan perusahaan atas modal yang dimiliki. Kemampulabaan perusahaan atas modal yang dimiliki dapat dipacu dengan:Meningkatkan portofolio *financing to deposit ratio* (FDR); Mencari sektor usaha sebagai target pasar pembiayaan dengan *turn over* cepat, aman, dan mengutungkan; Meningkatkan portofolio pembiayaan berbagi hasil pada kontraktor dari proyek-proyek pemeritah daerah dengan pengembalian pokok secara jatuh tempo, jangka waktu maksimal satu tahun; dan ekspansi penyaluran dana pada nasabah ritel mikro (*fresh customer*) secara aman.

Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan kemampuan alat liquid ditunjukkan dengan pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK). Pertumbuhan DPK dapat dipacu dengan meningkatkan pencapaian *funding officer* dalam meningkatkan portofolio DPK. Selain itu perusahaan melakukan upaya pengkondisian cashflow secara terukur

melalui ALMA, dan melakukan ekspansi penyaluran dana secara terkendali agar tidak terjadi *over likuiditas* dan atau kekurangan likuiditas.

b. Ukuran Kinerja Perspektif Nasabah

Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah ditunjukkan dengan indeks kualitas pelayanan kepada nasabah. Indeks kualitas pelayanan kepada nasabah dapat diketahui dengan survei kualitas pelayanan kepada nasabah. Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan jumlah nasabah ditunjukkan dengan pertumbuhan portofolio nasbah. Pertumbuhan portofolio nasabah dipacu dengan upaya peningkatan atau penambahan nasabah baru di PT. BPRS Amanah Ummah Bogor dalam satu tahun.

c. Ukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan efisiensi proses operasi ditunjukkan dengan efisiensi proses transaksi teller. Efisiensi proses operasi teller dapat dipacu dengan ketepatan kerja teller. Ketepatan kerja teller ini dapat diukur melalui kecepatan waktu setiap transaksi. Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan responsibilitas bank ditunjukkan dengan data mengenai layanan purna jual bank. Penurunan angka komplain nasabah kepada bank dapat dipacu dengan upaya menurunkan angka komplain nasbah kepada bank melalui pelayanan prima.

d. Ukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan mutu dan kompetensi karyawan ditunjukkan dengan kualitas frekuensi pelatihan Sumber Daya Iani (SDI). Kualitas frekuensi pelatihan SDI PT. BPRS Amanah Ummah Bogor dapat dipacu dengan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu ukuran kinerja sasaran strategis peningkatan mutu dan kompetensi karyawan ditunjukkan dengan pencapaian anggaran pelatihan. Pencapaian anggaran pelatihan didorong dengan efisiensi anggaran pelatihan.

Ukuran kinerja pencapaian strategis PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 34 Rancangan BSC
PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

Sasaran Strategis	**Ukuran Strategis**	
	Ukuran Hasil (*Lag Indicator*)	**Ukuran Pendorong (*Lead Indicator*)**
Perspektif Keuangan: 1. Kecukupan modal bank	Peningkatan modal	a. Penambahan modal disetor b. Menambah proporsi jumlah cadanngan sekurang-kurangnya 20% c. Menjaga kualitas aktiva produktif dalam keadaan

		lancar dan melakukan penanganan secara cepat dan terus menerus yang bermasalah
2. Peningkatan kualitas aset	a. Kualitas aktiva produktif	a. Mencari dan menemukan *prime customer* pengguna dana berjangka waktu pendek, profitable dan beresiko rendah b. Konsisten menerapkan prinsip kehati-hatiandalam penyaluran dana yang sehat c. Meningkatkan kompetensi dan integritas Accout Officer d. Meningkatkan sistem monitoring dan pengawasan pembiayaan dan penanganan cepat terhadap yang tidak lancer
3. Penurunan NPF	a. Penurunan NPF dengan nilai NPF maksimal 1%	a. Menempatkan petugas khusus (remedial) untuk melakukan penanganan dan *collecting* angsuran b. Mengutamakan pembiayaan dengan angsur harian
4. Efisiensi biaya operasional	Penurunan biaya operasional	Mengefektifkan pengendalian biaya-biaya
5. Peningkatan laba	Kemampulabaan perusahaan atas modal yang dimiliki	a. Meningkatkan portofolio FDR b. Mencari sektor usaha sebagai target pasar pembiayaan dengan *turn over* cepat, aman,

		dan mengutungkan. c. Ekspansi penyaluran dana pada nasabah ritel mikro (*fresh customer*) secara aman d. Kerjasama pembiayaan pada PNS dengan sistem potong gaji e. Meningkatkan portofolio pembiayaan berbagi hasil pada kontraktor dari proyek-proyek pemeritah daerah dengan pengembalian pokok secara jatuh tempo, jangka waktu maksimal satu tahun f. Meningkatkan portofolio pembiayaan ijarah multijasa dengan pengembangan ragam peruntukan seperti umrah, pendidikan, dan pernikahan g. Mengefektifkan pengendalian biaya-biaya h. Memberikan sistem bonus personal bagi AO yang berprestasi
6. Peningkatan kemampuan alat likuid	a. Cash rastio	a. Mengkondisikan cashflow secara terukur melalui ALMA b. Ekspansi penyaluran dana secara terkendali agar tidak terjadi *over likuiditas* dan atau kekurangan likuiditas

Perspektif Pelanggan: 1. Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah	nilai kualitas pelayanan kepada nasabah	Survei kualitas pelayanan kepada nasabah
2. Pertumbuhan jumlah nasabah	Portofolio *Number Of Account* (NOA)	Pertambahan jumlah nasabah
Perspektif Proses Bisnis Internal: 1. Efisiensi proses operasi	Efisiensi proses transaksi	Ketepatan kerja teller
2. Peningkatan responsibiltas	Layanan purna jual	Penurunan jumlah komplain
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: 1. Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan	1. Kuantitas pelaksanaan pedidikan dan pelatihan	1. Ketercapaian target pendidikan dan pelatihan dengan pencapaian
	2. Pencapaian anggaran pendidikan dan pelatihan	2. Efisiensi anggaran pendidikan dan pelatihan
2. Peningkatan kepuasan karyawan	Indeks kepuasan karyawan	Survei kepuasan karyawan

3. Penetapan Target Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 2016

Penetapan target dilakukan oleh direksi PT. BPRS Amanah Ummah Bogor. Target ditetapkan dengan mempertimbangankan pencapaian tahun sebelumnya, yaitu pencapaian tahun 2015. Penetapan target pencapaian PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 35 Target PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

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

	b. Rasio anggaran pendidikan dan pelatihan terhada total dana pendidikan dan pellatihan yang dianggarkan	107,02%	100%
Perspektif Nasabah			
1.	Kualitas pelayaan kepada nasabah	-	8
2.	Penambahan jumlah nasabah	-	896 rekening
Perspektif Proses Bisnis Internal			
1.	Proses operasi	-	1,5 menit
2.	Layanan purna jual	-	0
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran			
1.	Mutu dan kompetensi karyawan	-	7
2.	Kepuasan karyawan	-	8

E. Pengukuran Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

Pengukuran kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 melalui BSC diawali dengan melakukan pembobotan pada empat perspektif, kemudian dilakukan pembobotan yang lebih spesifik pada masing-masing perspektif.

1. Pembobotan Perspektif BSC

   Pembobotan dilakukan sebelum melakukan pengukuran kinerja, guna untuk mengetahui tingkat kepentingan atau pengaruh terhadap PT. BPRS Amanah Ummah Bogor. Semakin besar pembobotn yang bdiberikan, semakin penting suatu perspektif dan sasaran hasilnya. Pembobotan ini dilakukan untuk mengetahui nilai akhir pengukuran

kinerja dengan BSC, karena nilai kinerja perusahaan didapat dari hasil kali antara pembobotan dengan pencapaian kinerja pada periode tersebut.

PT. BPRS Amanah Ummah Bogor menetapkan nilai pembobotan pada perspektif keuangan pada posisi paling tinggi yaitu 33,3%. Perspektif ditetapkan dengan 19,5%, perspektif proses bisnis internal sebesar 25%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 22,2%.

Pada sasaran strategis perspektif keuangan, semua sasaran strategis memiliki nilai yang sama besar yaitu 14,29%, artinya, PT BPRS Amanah Ummah menilai semua aspek dalam penilaian keuangan sebagaimana yang tercantum dalam PBI no 9 tahun 2007 adalah sama penting dan pengaruhnya untuk perkembangan perusahaan.

Pada sasaran strategis perpsektif pelangan atau nasabah, peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah ditempatkan sebagai unsur yang utama, yaitu diberikan bobot sebesar 66,67%. Sedangkan sasaran strategis peningkatan jumlah nasabah memiliki bobot yang lebih kecil yaitu sebesar 33,37%.

Pada sasaran strategis perspektif proses bisnis internal, PT BPRS Amanah Ummah Bogor memberikan porsi yang sama antara efisiensi biaya operasi dengan peningkatan responisbilitas perusahaan, yaitu sebesar 50%. Sedangkan pada sasaran strategis perspektif pembelajaran da pertumbuhan, PT. BPRS Amanah Ummah Bogor memebrikan pembobotan yang berbeda. Sasaran strategis peningkatan mutu dan kompetensi karyawan memiliki nilai bobot yang lebih besar yaitu 66,67%,

sedangkan sasaran strategis peningkatan kepuasan karyawan memiliki bobot yang lebih kecil yaitu 33,33%.

Pembobotan ukuran masing-masing sasaran strategis jika dihitung dengan menggabungkan antar sasaran strategis pada semua perspektif yaitu sebagai berikut. Sasaran strategis kecukupan modal, peningkatan kualitas aset, penurunan NPF, efisiensi biaya operasi, peningkatan aset, peningkatan laba, dan kecukupan kas memiliki besar bobot yang sama yaitu 5,56%. Sasaran strategis kualitas pelayanan kepada nasabah sebesar 12,97% dan sasaran strategis peningkatan jumlah nasabah sebesar 6,48%. Sasaran strategis peningkatan efisiensi proses operasi dan peningkatan responsibiltas perusahaan memiliki besar bobot yang sama yaitu sebesar 12,5%. Sasaran strategis peningkatan mutu dan kompetensi karyawan sebesar14,81, dan sasaran strategis peningkatan kepuasan karyawan sebesar 7,41%. Pembobotan sasaran strategis balanced scorecard pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 daat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 36 Pembobotan Perspektif Balanced Scorecard
PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 2016

No.	**Sasaran Strategis**	**Ukuran**	**Bobot (%)**
Perspektif Keuangan			
1.	Kecukupan modal	CAR	5,56
2.	Peningkatan kualitas aset	EAQ	5,56
3.	Penurunan NPF	NPF	5,56
4.	Efisiensi Baya Operasi	REO	5,56

5.	Peningkatan Laba	ROE	5,56
6.	Kecukupan Kas	CR	5,56
Perspektif Pelanggan / Nasabah			
1.	Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah	Indeks kualitas pelayanan	12,97
2.	Peningkatan jumlah nasabah	Portofolio DPK	6,48
Perspektif Proses Bisnis Internal			
1.	Efisiensi proses operasi	Proses operasi	12,50
2.	Peningkatan responsibilitas	Indeks klaim dan keluhan nasabah	12,50
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
1.	Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan	Dokumentasi pencapaian program	14,81
2.	Peningkatan kepuasan kerja karyawan	Indeks kepuasan karyawan	7,41
Total			**100**

2. Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 2016

Pengukuran kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor menggunakan balanced scorecard merupakan langkah penilaian atau pengukuran kinerja perusahaan untuk mengetahuui keberhasilan perusahaan atas target yang telah ditetapkan. Jika hasil kinerja lebih dari target yang telah ditetapkan pada tahun sebelumnya, maka perusahaan memiliki kinerja yang baik. Namun sebaliknya, jika kinerja yang dicapai

di bawah target yang ditetapkan, maka perlu ada evaluasi dan pengkajian ulang mengenai perspektif kerja yang tidak mencapai target. Pengukuran kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor dijabarkan dalam empat perspektif sebagai beriku.

a. Perspektif Keuangan

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor perspektif keuangan terbagi kedalam enam ukuran hasil. Ukuran hasil pewajiban kecukupan modal pada tahun 2016 yang terukur pada rasio kecukupan modal (CAR) sebesar 15,89% mengalami kenaikan 0,61% dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2015 sebesar 15,28%.[26] Jika dilihat dari target yang dibuat untuk tahun 2016, maka perusahaan mencapai kinerja yang baik dengan melampaui target yang ditetapkan yaitu sebesar 15%.

Ukuran hasil pemenuhan kecukupan modal minimum berada pada peringkat 1 karena nilai CAR lebih dari atau sama dengan 11%. Artinya PT. BPRS Amanah Ummah Bogor memiliki modal yang sangat kuat untuk menutup risiko kerugian dan melakukan hapus buku (*write off*) akibat penurunan kualitas aktiva.[27]

Kemampuan dalam pemenuhan kewajiban modal minimum PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 kuat karena terjadi penambahan modal disetor sebesar Rp 4.000.000.000,- (empat milyar

[26]Laporan Tahunan…, hlm, 31.
[27]Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/29/DPbS, Lampiran 2a

rupiah). Pada tahun 2016 modal disetor PT. BPRS Amanah Ummah Bogor menjadi Rp 15.000.000.000,- (lima belas milyar rupiah).

Ukuran hasil pada sasaran strategis peningkatan kualitas aset produktif pada tahun 2016 sebesar 98,94%. Mengalami peningkatan 0,04% dari tahun sebelumnya yaitu 2015 sebesesar 98,90%.[28]Jika dibandingkan dengan target yang ditetapkan yaitu sebesar 99,64%, maka perusahaan belum mencapai target, dengan deviasi (0,70%). Mekipun demikian kualitas aktiva produktif pada PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 berada pada peringkat 1, karena kualitas aktiva produktifnya diatas 93%. Artinya PT BPRS Amanah Ummah Bogor memiliki aktiva produktif dengan tingkat pengembalian yang sangat tinggi.[29]

Ukuran hasil kinerja keuangan pada indicator *non performing financing*(NPF) PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 berdasarkan portofolio pembiayaan 1,72%mengalami penurunan kualitas sebesar 0,02% dari tahun 2015 sebesar 1,70%. Nilai NPF pada tahun 2016 ini belum dapat mencapai target yang ditetapkan yaitu sebesar maksimal 1%. Jumlah rekening yang non performing sampai dengan tahun 2016 berjumlah 112 orang mengalami peningkatan 44 orang atau sebesar 64,71% dari tahun 2015.[30]

[28]Neraca Keuangan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 per 31 Desember 2016.

[29]Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/29/DPbS, Lampiran 2b

[30]Laporan Tahunan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016, hlm, 32.

Posisi NPF pada tahun 2016 berada pada peringkat 1 karena masih dibawah 7%. Artinya, PT BPRS Amanah Ummah Bogor memiliki aktiva produktif dengan tingkat pengembalian yang sangat tinggi.[31]

Untuk menyelesaikan pembbiayaan macet bagi nasabah yang sudah tidak mempunyai kemampuan untuk membayar kembali pembibayaannya, pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) tahun ini diajukan untuk disetujui perlakuan hapus buku sejumlah ± Rp 150.000.000,- dan hapus tagih terhadap 44 rekening sejumlah Rp 136.244.587,-

PT. BPRS Amanah Ummah Bogor membentuk Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktive Wajib Dibentuk (PPAPWD) atas aktiva produktif yang diklasifikasikan sebesar Rp 1.331.028.000,- dari outstanding pembiayaan Rp 152.083.794.000,- jumlah peenyisihan penghapusan aktiva produktif yang sudah dibentuk mencapai Rp 2.414.826.952 atau 181,43% dari ketentuan yang diharuskan, sehingga jika dilakukan hapus buku dan atau hapus tagih tidak akan mempengaruhi laba bank.[32]

Ukuran hasil untuk Rasio Efisiensi Operasional (REO) pada tahun 2016 mengalami kenaikan 3,9% dari tahun 2015 sebesar 76,17% menjadi 80,16%.[33] REO pada tahun 2016 ini melampai target yang ditetapkan yaitu sebesar 75-80%. Tingkat kesehatan keuangan pada

[31]Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/29/DPbS, Lampiran 2b
[32]Laporan Tahunan, hlm, 32.
[33]Laporan Tahunan, hlm, 33.

rasio efisiensi operasional berada pada peringkat 1 karena di bawah 83%. Artinya PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 memiliki efisiensi operasi yang sangat tinggi dan stabil sehingga memiliki potensi untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.[34]

Ukuran hasil peningkatan laba perusahaan pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 yang tergambar pada rasio *return on equity*(ROE) sebesar 32,50%, mengalami peningkatan 0,37%dari tahun 2015 sebesar 32,13%.[35] ROE PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 melampaui target yang ditetapkan yaitu sebesar 27-32%.

Kondisi kesehatan keuangan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada ukuran ROE berada pada peringkat 1, karena lebih dari 23%. Artinya PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 memiliki efisiensi operasi yang sangat tinggi dan stabil sehingga memiliki potensi untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.[36]

Ukuran hasil kecukupan kas yang terukur melalui Cash Rastio (CR) sebesar 20,97%, mengalami penurunan 0,61%dari tahun 2015 yaitu sebesar 21,58%.[37] Sedangkan pencapaian ini tetap melampaui target yang ditetapkan yaitu sebesar 16,80%. Cash Ratio PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 berada pada peringkat 1 karena lebih dari 4,80%. Artinya PT. BPRS Amanah Ummah Bogor

[34]Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/29/DPbS, Lampiran 2c.
[35]Laporan Tahunan, hlm, 33.
[36]Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/29/DPbS, Lampiran 2c.
[37]Neraca Keuangan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 per 31 Desember 2016.

pada tahun 2016 memiliki potensi masalah kesulitan likuiditas jangka pendek sangat rendah.[38]

Kinerja keuangan PT. BPRS Amanah Ummah secara keseluruhan mencapai target yang telah ditetapkan. Data lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 37 Kinerja Keuangan
PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

No	Ukuran	Pencapaian 2015 (%)	Target 2016 (%)	Pencapaian 2016 (%)	Standar Industri (Peringkat 1)
Perspektif Keuangan					
1.	Capital Adequacy Ratio (CAR)	15,28	15,0	15,89	> 11%
2.	Earning Assets Quality (EAQ)	98,90	99,64	98,94	≥ 93%
3.	Non Performing Financing (NPF)	1,70	1,0	1,72	≤ 7 %
4.	Rasio Efisiensi Operasional (REO)	76,1	75-80	80,16	≤ 83%
5.	Rasio Return On Equity (ROE)	32,50	27-32	32,13	> 23%
6.	Cash Ratio (CR)	21,58	16,80	20,97	≥ 4,8%

b. Perspektif Pelanggan

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 perspektif pelanggan terbagi pada dua penilaian, yaitu kualitas

[38]Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/29/DPbS, Lampiran 2d.

pelayanan kepada nasabah dan penambahan/pertumbuhan jumlah nasabah atau *number of account* (NOA). Pengukuran kinerja pada kualitas pelayanan kepada nasabah terbagi menjadi lima dimensi. Kelima dimensi tersebut dirinci lagi menjadi beberapa indikator. Dimensi yang dimaksud adalah dimensi *tangible*, *emphaty*, *reliability*, *responsiveness*, dan *assurance.*

1) Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

a) Tangible

Tangible (Kondisi fisik) merupakan kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal, meliputi fasilitas fisik (gedung dan gudang), perlengkapan, pegawai dan sarana komunikasi. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner nasabah untuk indikator *tangible* dapat disimpulkan bahwa sarana/fasilitas yang diberikan untuk nasabah berada pada tingkat yang baik, dibuktikan dengan nilai rataan 8,70. Skor terbesar ditunjukan oleh indikator performa karyawan yang rapi dengan skor 9,02. Sementara skor terkecil ditunjukan oleh indikator luas area parkir dengan skor 8,59.

Tabel 38 Skor Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah
Pada dimensi *Tangible*

No.	**Item**	**Rataan Skor**

1.	Bank sudah menggunakan teknolgi modern dalam pelayanan nomor antrian	8.47
2.	Bank menjaga kebersihan ruang antrian	8.88
3.	Bank menjaga kebersihan kamar kecil atau toilet	8.79
4.	Saya merasa nyaman berada di ruang antrian	8.42
5.	Pelayanan transaksi menggunakan teknologi modern	8.74
6.	Area parkir yang luas dan memadai	8.59
7.	Penampilan karyawan terlihat rapih	9.02
Rataan		8.70

b) *Emphaty*

Emphaty yaitu kemampuan memberi perhatian secara tulus yang diberikan kepada para pelanggan dan memahami sesuatu yang dibutuhkan oleh para pelanggan. Secara keseluruhan pelayanan transaksi yang diberikan front liner untuk memberikan kenyamanan kepada nasabah berada pada tingkat baik, ditunjukkan dengan skor rataan 8,64. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan dari karyawan cukup kompeten sehingga nasabah merasa nyaman karena karyawan mampu memahami apa yang dibutuhkan nasabah.

Tabel 39 Skor Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah
Pada dimensi *Emphaty*

No.	**Item**	**Rataan Skor**

1.	*Front liner* bersungguh-ungguh dalam melayani saya	8.86
2.	*Front liner* perhatian terhadap keperluan saya	8.82
3.	*Front liner* mengutamakan kepentingan saya	8.56
4.	*Front liner* memberikan informasi yang dibutuhkan saya	8.61
5.	*Font liner* memahami permasalahan yang sedang dihadapi saya	8.38
6.	*Font liner* memahami kebutuhan saya	8.59
Rataan		8.64

c) *Reliability*

Reliability yaitu kemampuan untuk memberikan jasa sesuai yang dijanjikan, terpercaya, ukuran dan konsisten. Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner nasabah untuk indikator *Reliability* rataan skor yang diperoleh adalah 8.65. Nilai ini menunjukkan bahwa nasabah telah merasa puas terhadap keandalan/*reliability* pelayanan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor. Pada Tabel 40 dapat dilihat skor *Reliability*.

Tabel 40 Skor Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah
Pada dimensi *Reliability*

No.	**Item**	**Rataan Skor**

1.	Bank konsisten dalam memberikan jasa yang dijanjiakan	8.68
2.	*Front liner* akurat dalam melayani saya	8.59
3.	*Front liner* teliti dalam melayani saya	8.79
4.	Pihak bank transparan dalam menjelaskan biaya yang dibebankan kepada saya	8.60
5.	Pihak bank transparan dalam menjelaskan proyeksi perolehan bagi hasil deposito	8.59
Rataan		8.65

d) *Responsiveness*

Responsiveness merupakan kemampuan untuk membantu dan memberikan pelayanan yang cepat (responsif) dan tepat kepada nasabah dengan penyampaian informasi yang jelas. Secara keseluruhan pelayanan transaksi yang diberikan Front liner untuk memberikan pelayanan yang cepat dan tepat kepada nasabah berada pada tingkat baik, ditunjukkan dengan skor rataan 8,60. Hal ini menunjukkan bahwa pelayanan dari karyawan cukup kompeten sehingga nasabah merasa nyaman karena karyawan yang cepat tanggap dalam menyelesaikan masalah dan keluhan nasabahnya.

Tabel 41 Skor Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah
Pada dimensi *Responsiveness*

No.	**Item**	**Rataan**

		Skor
1.	*Front liner* cepat dalam melakukan transaksi	8.52
2.	*Front liner* tepat dalam melakukan transaksi	8.77
3.	*Front liner* tanggap dalam menangani keluhan saya	8.50
4.	*Frontl liner* bersikap tepat dalam menangani keluhan saya	8.62
Rataan		8.60

e) *Assurance*

Berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner nasabah untuk indikator Reliability rataan skor yang diperoleh adalah 8.81. Nilai ini menunjukan bahwa nasabah telah merasa puas dengan indikator yang terdapat dalam peubah assurance. Pada Tabel 21 dapat dilihat skor dari indikator *assurance*.

Tabel 42 Skor Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah
Pada dimensi *Assurance*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	*Front liner* mengetahui dengan baik produk-produk bank syariah	8.53
2.	*Front liner* mengetahui dengan baik tentang akad-akad syariah	8.60
3.	*Front liner* sopan dalam melayani saya	9.01
4.	*Front liner* ramah dalam melayani saya	9.00
5.	*front liner* memiliki kemampuan komunikasi yang baik	8.81

Rataan	8.81

Hasil ukuran yang telah diperoleh dalam penelitian di atas kemudian dikategorisasikan sesuai dengan kategori yang telah ditetapkan. Kategorisasi hasil penelitian untuk kualitas pelayanan kepada nasabah didapatkan melalui analisis univariat frekuensi dari mean, standar deviasi, skor minimal, skor maksimal, dan totalnya. Dari hasil pengolahan data didapati mean total responden adalah 8,68 dengan standar deviasi sebesar 1,12. Untuk pengkategorian dibagi menjadi 3 yaitu kategori kualitas pelayanan rendah, sedang dan tinggi. Pengkategorian kulitas pelayanan menggunakan rumus $x \leq$ mean – SD untuk kategori rendah, mean - SD $\geq x \geq$ mean + SD untuk kategori sedang dan $x \geq$ mean + SD untuk kategori tinggi. Dari 100 responden di atas dapat dihitung bahwa jumlah kategori kualitas pelayanan rendah sebanyak 21 responden, kualitas pelayanan sedang sebanyak 54 responden dan kualitas pelayanan tinggi sebanyak 25 responden. Berikut grafik kategori kualitas pelayanan kepada nasabah

Tabel 43 Kategorisasi Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah dengan menampilkan Frekuensi dan Prosentase

Kategori	Mean	Frekuensi	%
Rendah ($x \leq$ mean - SD)	$X \leq 7{,}56$	21	21 %

Sedang (mean - SD ≥ x ≥ mean + SD)	7,56 ≤ x ≤ 9,8	54	54 %
Tinggi (x ≥ mean + SD)	X ≥ 9,8	25	25 %
TOTAL		100	100 %

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita ketahui bahwa lebih dari setengah responden termasuk dalam kategori kualitas pelayanan sedang dengan jumlah 54 dari 100 responden. Pada kualitas pelayanan dengan katoegori tinggi sebanyak 25 responden, lebih banyak sedikit dari kategori pelayanan rendah sebanyak 21 responden. Dengan lebih dari setengah responden berkategori sedang dan tinggi dimana, pada kategori tersebut merupakan kategori yang telah memenuhi target perusahaan yang telah ditentukan.

2) Peningkatan *Number of Account* (NOA)

Sararan strategik peningkatan jumlah nasabah yang terukur melalaui penambahan jumlah *Number of Account* (NOA) PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 yang ditargetkan 100% yaitu penambahan 896 *number*, tercapai 72% dengan penambahan 642 *number*. Rincian pencapaian penambahan NOA pada masing-masing *funding officer*, hanya dua dari sebelas atau 18% *funding officer* yang dapat mencapai target yang ditetapkan. Kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor pada tahun 2016 pada

sasaran strategik penambahan NOA dapat dilihat pada tabel 23 berikut:

Tabel 44 Kinerja Penambahan NOA
PT. BPRS Amanah Ummah Bogor Tahun 2016

No	Funding Officer	Target	Pencapaian	Persentase
1	FO 1	84	80	95%
2	FO 2	84	29	35%
3	FO 3	84	22	26%
4	FO 4	84	56	67%
5	FO 5	84	44	52%
6	FO 6	84	63	75%
7	FO 7	84	93	111%
8	FO 8	84	71	85%
9	FO 9	84	72	86%
10	FO 10	70	84	120%
11	FO 11	70	28	40%
Total		**896**	**642**	**72%**

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

1) Efisiensi Proses Operasi

Kinerja pada sasaran strategik efisiensi proses operasi yang terukur melalui kecepatan pelayanan teller pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 dari target 100% tercapai 67%. Target pelayanan teler yan ditetapkan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor 2016 adalah 1,5 menit setiap transaksi, pada hasil

pengamatan yang dilakukan, rata-rata setiap transaksinya adalah 2,25 menit.

2) Layanan Purna Jual

Kinerja pada sasaran strategik peningkatan kinerja layanan purna jual yang terukur melalui kecilnya angka komplain nasabah dari 100% target yang ditetapkan, yaitu 0 keluhan pada tahun 2016 PT. BPRS Amanah Ummah telah mencapai kinerja 100%, yaitu dengan 0 komplain. Artinya tidak ada komplain yang dilakukan oleh nasabah atas proses pelayanan yang dilakukan oleh PT. BPRS Amanah Ummah Bogor.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1) Kualitas Mutu dan Kompetensi Karyawan

Kinerja pada sasaran peningkatan kualitas mutu dan kompetensi karyawan terukur pada ukuran hasil yaitu frekuensi pelaksanaan pedidikan dan pelatihan untuk karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016.

Pencapaian kinerja pada ukuran frekuensi pendidikan dan pelatihan mencapai 114% dari target 100%. Atau terlaksana 8 pelatihan dari target 7 pelatihan. Penjelasan laporan pelatihan yang telah dilakukan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 45 Realisasi Pendidikan dan Pelatihan
PT. BPRS. Amanah Ummah Bogor tahun 2016

No.	Target	No.	Pencapaian
1	Pelatihan praktis layanan	1.	a. Pelatihan membangun

	unggul (prima) bagi pegawai *front liner* untuk semua jaringan kantor		integritas dan motivasi berprestesi b. Klasikal yang dilakukan setiap hari Rabu dan Jum'at, diikuti oleh sluruh pegawai dan direksi
2.	Pelatihan meningkatkan kemampuan dan teknik penjualan produk	2.	a. Seminar nasional dan penganugerahan *The Best Sharia Finance Award* diselenggarakan oleh majalah info bank b. Workshop ASBISINDO Kompartemen BPRS: Sosialisasi LPS dan Pra SKKNI sertifikasi. Diselenggarakan oleh ASBISINDO Kompartemen BPRS, LPS, dan OJK di Bandar Lampung c. Presentasi hasil pelatihan, seminar atau workshop
3.	Pelatihan internal audit BPR Syariah	3.	Pelatihan *beauty perform* bekerjasama dengan wardah kosmetik yang diikuti oleh seluruh pegawai perempuan
4.	*Upgrading Account Officer, Legal Officer,* IT dan ADMP	4.	Pelatihan *back to* IMdan *Total Quality Service*
5.	Upgradig penanganan dan/atau	5.	a. Sosialisasi BPJS

	penyelesaian pembiayaan bermasalah oleh AO dan remedial		Kesehatan, PerPres No. 19 dan 28 tahun 2016, diselenggarakan oleh BPJS Kesehatan di Bogor b. Sosialisasi BPJS Ketenagakerjaan, diselenggarakan oleh BPJS Ketenagakerjaan
6.	Seminar, Lokakarya, studi banding untuk pejabat eksekutif, direksi, dewan komisaris, dan dewan pengawas	6.	Pelatihan Management Development Program bekerjasama dengan DPW ASBISINDO Jabodetabekdan Muamalat institute Jakarta
7.	Kegiatan lain yang akan diselenggarakan atas undangan Departemen Perbankan Syariah Otoritas Jasa Keuangan (OJK), atau lembaga lain	7.	Pelatihan internal audit syariah, diselenggarakan oleh LPPI Jakarta
		8	a. Workshop SID Direksi BPRS yang diselenggarakan oleh Bank Indonesia di Jakarta b. Sosialisasi RPOJK tentang Standar Penyelenggaraan IT BPRS, diselenggarakan oleh OJK di Jakarta c. Workshop ASBISINDO dan RDP OJK,

			diselenggarakan oleh Kompartemen BPRS dan OJK d. Workshop konvensi nasional SKKNI BPRS, diselenggarakan oleh OJK di Jakarta. e. Refereshment kompetensi BPR Syariah, diselenggarakan oleh OJK di Bogor. f. Sosialisasi dan pelatihan SLIK, diselenggarakan oleh OJK di Jakarta. g. Seminar hasil riset perbankan, diselenggarakan oleh OJK di Bandung Ijma Tsanawi (*Annual Meeting*) DPS, diselenggarakan oleh DSN MUI dan OJK, bertempat di Jakarta

2) Kepuasan Karyawan

a) Achievement

Hasil pengukuran yang telah dilakukan terhadap responden yang merupakan karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor menunjukkan bahwa PT. BPRS Amanah

Ummah Bogor cukup baik dalam memperhatikan, mengapresiasi dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan bakat karyawannya. Hasil perhitungan skor dari *achievement* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 46 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Achievement*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja saya	7.94
2.	Perusahaan memberikan ruang yang luas untuk mengembangkan bakat dan potensi diri	7.94
Rataan		7.94

b) *Recognition*

Berdasarkan hasil perhitungan pada indikator *recognition*, menunjukkan bahwa para karyawan merasa diakui kinerjanya dan perusahaan memberikan kepastian kerja dan jabatan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Hasil perhitungan skor dari *recognition* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 47 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Recognition*

No.	Item	Rataan Skor
1.	Perusahaan memberikan kepada saya kepastian kerja dan jabatan sesuai dengan kompetensi yang saya miliki	7.96
2.	Perusahaan mengakui kinerja saya	8.04
Rataan		8.00

c) Work it self

Pada hasil *work it self* memperoleh rataan skor secara keseluruhan sebesar 8.40. Karyawan PT. BPRS Amanah Ummah Bogor merasa puas karena dapat fokus dalam mengerjakan suatu pekerjaan tanpa gangguan dari orang lain. Hasil perhitungan skor dari *work it self* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 48 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016
Pada dimensi *Work It Self*

No.	Item	Rataan Skor
1.	Pekerjaan yang saya lakukan adalah pekerjaan yang penting dan bermakna	8.66
2.	Saya dapat mengerjakan tugas dengan	8.13

	optimal tanpa gangguan orang lain	
Rataan		8.40

d) Responsibility

Berdasarkan hasil survei kepuasan karyawan pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor dapat diketahui bahwa para karyawan telah merasa puas dengan amanah dan tanggung jawab baik kepada perusahaan maupun sosial. Hal ini ditunjukkan oleh perolehan rataan skor kepuasan kerja karyawan sebesar 8.56. Hasil perhitungan skor dari indikator responsibility dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 49 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Responsibility*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Saya merasa puas terhadap amanah dan tanggung jawab yang perusahaan berikan kepada Anda	8.45
2.	Saya merasa puas dengan tanggung jawab perusahaan kepada social	8.66
Rataan		8.56

e) Opportunity

Pada indikator *opportunity* yang diberikan oleh PT BPRS Amanah Ummah Bogor, yaitu dengan rataan skor 7.79.

Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dengan peluang yang diberikan PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Pada indikator kepuasan terhadap gaji yang hanya mencapai tingkat puas dengan rataan skor 7.85. Hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan perbaikan pada indikator kepuasan terhadap gaji, bonus dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan. Skor dari indikator gaji dapat pada tabel berikut:

Tabel 50 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Opportunnity*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Saya memiliki peluang untuk kenaikan jabatan	7.83
2.	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan promosi jabatan	7.74
Rataan		7.79

f) Pay (Salary)

Pada indikator gaji yang diberikan oleh PT BPRS Amanah Ummah Bogor, yaitu dengan rataan skor 7.80. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan cukup puas dengan gaji dan fasilitas yang ada di PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Pada indikator kepuasan terhadap gaji yang hanya mencapai tingkat puas dengan rataan skor 7.85. Hal ini menunjukkan bahwa dibutuhkan perbaikan pada indikator

kepuasan terhadap gaji, bonus dan tunjangan yang diberikan kepada karyawan. Skor dari indikator gaji dapat pada tabel berikut:

Tabel 51 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Pay (Salary)*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Saya puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan	7.85
2.	Saya puas dengan tunjangan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	7.79
3.	Saya puas dengan insentif/bonus yang diberikan oleh perusahaan	7.77
Rataan		7.80

g) Supervision

Kepuasan karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor terhadap indikator pengawasan pada perusahaan menunjukkan bahwa karyawan PT BPRS Amanah Ummah Bogor telah puas dengan intensitas pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan. Dibuktikan dengan hasil skor rataan yang diperoleh sebesar 8.10. Hasil perhitungan skor dari indikator Supervision dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 52 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Supervision*

No.	Item	Rataan Skor
1.	Saya puas dengan intensitas pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan kepada saya	8.26
2.	Saya puas karena pengawasan kerja yang dilakukan perusahaan berlaku adil	7.94
Rataan		8.10

h) Working Condition

Terdapat beberapa indikator dalam *Working Condition* yaitu kebersihan dan kenyamanan tempat kerja, Penataan interior kantor dan pencahayaan. Pada indikator *working condition* di PT BPRS Amanah Ummah Bogor, yaitu dengan rataan skor 8.94. Nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan puas dengan lingkungan kerja di PT BPRS Amanah Ummah Bogor. Diperkuat dengan rataan skor tertinggi pada indikator kebersihan dan kenyamanan tempat kerja sebesar 9.09. Hasil

perhitungan skor dari indikator *working condition* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 53 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Working Condition*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Kebersihan dan kenyamanan tempat kerja	9.09
2.	Penataan interior kantor sudah tepat	8.74
3.	Pencahayaan di ruang kerja saya sudah baik	9.00
Rataan		8.94

i) Company Policies

Indikator kebijakan pada PT BPRS Amanah Ummah Bogor memperoleh rataan skor sebesar 8.73 dan nilai tersebut menunjukkan bahwa karyawan telah merasa cukup puas dengan Company Policies yang ada di PT BPRS Amanah Ummah Bogor.

Tabel 54 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016
Pada dimensi *Company Policies*

No.	**Item**	**Rataan Skor**

1.	Saya puas dengan kemajuan dan perkembangan perusahaan	8.98
2.	Saya puas dengan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi	8.57
3.	Saya puas dengan kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan	8.64
Rataan		8.73

j) Internal Relationship

Rataan skor *internal relationship* secara keseluruhan pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor memperoleh rataan skor sebesar 8.55. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa puas dengan hubungan yang terjalin antara karyawan dengan pimpinan juga dengan sesama rekan kerja.

Tabel 55 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Internal Relationship*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Saya puas dengan kelancaran komunikasi antar karyawan di perusahaan	8.45
2.	Saya puas dengan hubungan baik saya dengan atasan saya	8.55
3.	Atasan saya selalu memberikan arahan dan bimbingan yang berkaitan dengan pekerjaan saya jika saya merasa kesulitan	8.64
Rataan		8.55

k) Status

Rataan skor status secara keseluruhan pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor memperoleh rataan skor sebesar 8.66. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa puas dengan perlakuan adil perusahaan terhadap karyawan yang tidak membedakan status sosial.

Tabel 56 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Status*

No.	**Item**	**Rataan Skor**
1.	Saya puas dengan perlakuan adil perusahaan terhadap karyawan yang tidak membedakan status sosial	8.66
Rataan		8.66

l) Security

Rataan skor *security* secara keseluruhan pada PT. BPRS Amanah Ummah Bogor memperoleh rataan skor sebesar 8.47. Nilai ini menunjukkan bahwa karyawan telah merasa puas dengan perlakuan perusahaan sehingga karyawan bisa bekerja dengan nyaman dan aman.

Tabel 57 Skor Kepuasan Karyawan
PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 pada dimensi *Security*

No.	**Item**	**Rataan Skor**

1.	Saya bekerja dengan nyaman karena yakin perusahaan semakin tumbuh dan berkembang	8.89
2.	Saya puas dengan fasilitas hari tua yang diberikan perusahaan	8.30
3.	Saya puas dengan keamanan kerja masing-masing divisi di perusahaan	8.21
Rataan		8.47

Hasil data penelitian dari penilaian kinerja pada kepuasan karyawan PT. BPRS Amanah Ummat Bogor tahun 2016 kemudian ditentukan dalam kategorisasi berdasarkan respondennya, dengan tujuan untuk mengetahui berapa frekuensi skor rendah, sedang, frekuensi skor tinggi. Langkah awal yang dilakukan adalah dengan melakukan analisis univariat frekuensi dari modus, median, mean, standar deviasi, skor minimal, dan skor maksimal.

Selanjutnya untuk mengetahui kategoriasasi dan frekuensi dari masing-masing kategorisasi dilakukan analisis univariat dari responden.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa mean total responden adalah 8,45 dengan standar deviasi sebesar 0,95. Untuk pengkategorian dibagi menjadi 3 yaitu kategori kualitas pelayanan rendah, sedang dan tinggi. Pengkategorian kulitas pelayanan menggunakan rumus $x \leq \text{mean} - SD$ untuk kategori rendah, mean - $SD \geq x \geq \text{mean} + SD$ untuk kategori sedang dan $x \geq \text{mean} + SD$ untuk kategori tinggi. Dari 30 responden di atas dapat dihitung bahwa

jumlah kategori kualitas pelayanan rendah sebanyak 6 responden, kualitas pelayanan sedang sebanyak 16 responden dan kualitas pelayanan tinggi sebanyak 8 responden. Berikut grafik kategori kualitas pelayanan kepada karyawan.

Tabel 58 Kategorisasi Kepuasan Karyawan
Dengan Menampilkan Frekuensi dan Prosentase

Kategori	Mean	Frekuensi	% Kumulatif
Rendah (x ≤ mean - SD)	X ≤ 7,5	9	19,1 %
Sedang (mean - SD ≥ x ≥ mean + SD)	7,5 ≤ x ≤ 9,4	30	63,9 %
Tinggi (x ≥ mean + SD)	X ≥ 9,4	8	17 %
TOTAL		47	100 %

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita ketahui bahwa lebih dari setengah responden termasuk dalam kategori kualitas pelayanan sedang dengan jumlah 30 dari 47 responden. Pada kualitas pelayanan dengan kategori rendah sebanyak 9 responden, lebih banyak sedikit dari kategori pelayanan tinggi sebanyak 8 responden. Dengan lebih dari setengah responden berkategori sedang dan tinggi dimana, pada kategori tersebut merupakan kategori yang telah memenuhi target perusahaan yang telah ditentukan.

Tabel 59 Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*

No.	**Sasaran**	**Target**	**Realisasi**	**Pencapaian**	**Bobot**	**Skor**

	Strategis			**Target (%)**	**(%)**	
Perspektif Keuangan						
1.	Kecukupan modal	15,0%	15,89%	105.9	5,56	5.89
2.	Peningkatan kualitas aset	99,64%	98,94%	99.3	5,56	5.52
3.	Penurunan NPF	1,0%	1,72%	58.1	5,56	3.23
4.	Efisiensi Biaya Operasi	75-80%	80,16%	99.8	5,56	5.55
5.	Peningkatan Laba	27-32%	32,13%	100,4	5,56	5.58
6.	Kecukupan Kas	16,80%	20,97%	124.8	5,56	6.934
Pencapaian Perspektif Keuangan				97.58		32.70
Perspektif Pelanggan / Nasabah						
1.	Peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah	8	8.68	108.5	12,97	14.07
2.	Peningkatan jumlah nasabah	896rekening	642rekening	71.65	6,48	4.64
Pencapaian Perspektif Pelanggan				90.08		18.71
Perspektif Proses Bisnis Internal						
1.	Efisiensi proses operasi	1.5menit	2.25menit	66.67	12,50	8.33
2.	Peningkatan responsibilitas	0	0	100	12,50	12.50

Pencapaian Perrspektif Proses Bisnis Internal				83.34		20.83
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
1.	Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan	7 jenis pelatihan	8 Jenis pelatihan	114	14,81	16.88
2.	Peningkatan kepuasan kerja karyawan	8	8.35	104	7,41	7.71
Pencapaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan				109		24.59
Total Balanced Sccorecard				94.99		**96.83**

Dari tabel di atas, kinerja PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 memperoleh skor BSC sebesar 96,83, artinya kinerja PT. BPRS Amanah Ummat Bogor pada tahun 2016 diukur dengan pendekatan BSC berpredikat *excellent*.

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

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

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

Meskipun demikian jika ditinjau dari target internal perusahaan, pencapaian ini belum mencapai target, dimana target internal perusahaan untuk NPF adalah 1,0. Meskipun target internal perusahaan tidak tercapai peneliti menilai ini adalah langkah kehati-

hatian perusahaan dengan meletakkan target perusahaan jauh dari standar indutri lembaga keuangan syariah nasional.

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

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

Secara keseluruhan, kinerja PT BPRS Amanah Ummat Bogor tahun 2016, pada perspektif keuangan mendapatkan skor 32,70

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

Kinerja PT. BPRS Amanah Ummah Bogor pada perspektif pelanggan mencapai 90,08% dan bernilai *excellent*. Skor balanced scorecard yang diperooleh adalah 18,71%. Kualitas pelayanan kepada pelanggan atau nasabah memiliki nilai kinerja yang sangat bagus mencapai target yang ditetapkan perusahaan, yaitu 8,68 dan target nilai 8. Sedangkan kinerja pada penambahan *number of account* (NOA) tidak mencapai target, yaitu hanya mencapai 71,65% dari target 100%. Hal ini dikarenakan tingkat kompetisi yang semakin kuat, dan banyaknya lembaga keuangan baik syariah maupun konvensional yang ada di territorial market PT. BPRS Amanah Ummah Bogor. Namun demikian meskipun NOA belum tercapai, PT. BPRS Amanah Ummah Bogor sudah melampaui target yang

ditetapkan dalam jumlah penghimpunan dana tahun 2016. Target penghimpunan dana pada tahun 2016 adalah sebesar Rp 174.173.518.000,-[39] dan pada tahun 2016 realisasi penghimpunan dana sebesar Rp 179.492.843.000,-.[40] Dari sudut pandang *amount* PT. BPRS Amana Ummah Bogor telah mencapai target 103,05%.

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

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

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

[39]Rencana Bisnis Bank PT BPRS Amanah Ummah Tahun 2016, hlm. 4.
[40]Laporan Tahunan…, hlm. 28.

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

3. Analisa Kinerja Perspektif Ekonomi Islam

Kinerja PT BPRS Amanah Ummat Bogor tahun 2016 berbasis pendekatan balanced scorecard ditijau dari sudut pandang ekonomi Islam diuraikan melalui tiga dimensi, yaitu *tahẓibul farḍi* (mendidik individu), *iqāmah al-adl* (menegakkan keadilan), *maṣlaḥah* (*public interest*).

a. *Tahẓibul Farḍi* (mendidik individu)

PT BPRS Amanah Ummah Bogor melakukan upaya optimal dalam dimensi ini, PT BPRS Amanah Ummah berupaya penuh dalam *advancement knowledge*. Kebermanfaatan dari upaya ini, BPRS Amanah Ummah Bogor mengembangkan pengetahuan, mutu, dan kompetensi karyawannya. Selai itu, edukasi dan sosialisasi kepada masyarakat juga dilakukan dengan porsi pembiayaan modal kerja mencapai 42%, dibandingkan dengan pembiayaan investasi dan pembiayaan konsumtif masing-masing 23,6% dan 34,20%.

Pembiayaan modal kerja dilakukan BPRS Amanah Ummah dengan pendampingan dan edukasi pengelolaan modal kerja, sampai pada periode pelaporan. Adapun upaya optimal bank dalam

peningkatan mutu dan kompetensi karyawan terindikasi dengan realisasi 114% dari target yang ditetapkan.

Tahẓibul Farḍi dalam menjaga keberlangsungan nasabah (*hifḍ an-nasl*) menunjukkan kinerja yang baik dalam pelayanan kepada nasabahnya, yaitu 108,5% dan upaya meningkatkan jumlah nasbah mencapai 71,65%. Dari itu, ada kelemahan yang dimiliki oleh bank pada periode 2016 dalam hal peningkatan jumlah nasabah.

b. *Iqāmah al-adl* (menegakkan keadilan)

PT. BPRS Amanah Ummah Bogor berupaya menegakkan keadilan dengan mempersembahkan kinerja keuangan yang sangat baik dinilai dari standar yang ditetapkan Bank Indonesia. Perspektif keuangan menggambarkan keadilan bank dalam memberikan porsi-porsi yang ada. Porsi yang seimbang dalam kinerja keuangan terlihat dalam rasio kecukupan modal , peningkatan kualitas aset, penurunan NPF, efisiensi biaya operasi, peningkatan laba, dan kecukupan kas menempati peringkat pertama dalam penilaian kesehatan keuangan bank.

Selain dari perspektif keuangan, penegakan keadilan dari sudut pandang proses bisnis internal tetap terlihat optimal dari sisi efisiensi bisnis proses. Meskipun dari sudut padang BSC dari realisasi target tidak mencapai, yaitu hanya mencapai 66,67% akan tetapi sisi keadilan tetap dilakukan bank terlihat dengan penempatan beban kerja sesuai proporsinya, tidak dipukul sama rata.

c. *Maṣlaḥah*

Dimensi *maṣlaḥah* tercermin dengan upaya meningkatkan *profitability* perusahaan, redistribusi pendapatan atau kekayaan, dan kemashlahatan penyaluran pembiayaan. Pada aspek peningkatan laba perusahaan melampaui target dari yang ditetapkan, yaitu 100,4% dari target 100%.

Pada sisi redistribusi pendapatan atau kekayaan perusahaan telah menaikkan distribusi pendapatan bank sebesar 27,88% dari tahun sebelumnya. Besar zakat yang dikeluarkan dalam satu tahun adalah Rp 554.167.000,- diandingkan dengan tahun sebelumnya Rp 433.335.000,-

Pada sisi penyaluran pembiayaan, BPRS Amanah Ummah telah melakukan penyaluran pembiayaan sesuai dengan proporsinya, baik alokasi pembiayaan berupa modal kerja, investasi, dan konsumtif, ataupun dilihat dari sektor usaha baik dari sector pertanian, industry, jasa, perdagangan, dan lain-lain.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

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

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

dan pembelajaran adalah dokumentasi pencapaian program dan indeks kepuasan karyawan.

Kinerja keuangan PT BPRS Amanah Ummah Bogor tahun 2016 mencapai target 97,58 % dari 100 %. Perspektif pelanggan atau nasabah mencapai target 90,08 % dari 100 %. Perspektif proses bisnis internal mencapai target 83,34 % dari 100 %. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencapai target 94,99 % dari 100%. Keempat perspektif memiliki angka pencapaian target yang tinggi, tiga perspektif mendekati angka sempurna, dan satu perspektif berada pada prosentasi di bawahnya, namun demikian masih tergolong tinggi.

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

Dari sudut pandang ekonomi Islam kinerja keuangan terbagi dalam tiga dimensi, yaitu *tahẓibul farḍi* (mendidik individu), *iqāmah al-adl* (menegakkan keadilan), *maṣlaḥah* (*public interest*). Dari ketiga dimensi tersebut PT. BPRS Amanah Ummah Bogor dominan menggambarkan upaya optimal untuk mendidik individu, menegakkan keadilan, dan kemaslahatan.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah:

1. Perlu dilakukan penelitian tentang pengaruh antar perspektif *balanced scorecard* pada bank syariah untuk menguatkan grand teori *balanced scorecard*
2. Perlu dilakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan *balanced scorecard* dengan mengoparasikan BPR Syariah dengan BPR konvensional, atau Bank Umum Syariah dengan Bank Umum.
3. PT. BPRS Amanah Ummah perlu mengoptimalkan sistem monitoring dan pengawasan pembiayaan dan penanganan yang cepat terhadap angsuran tidak lancar.
4. PT. BPRS Amanah Ummah Bogor dapat menerapkan *balanced scorecard* sebagai pendekatan untuk mengkur kinerja perusahaan secara komprehensif.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, M. Ma'ruf., 2013, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Aswaja.

Amstrong, Michael dan Angela Baron., 1998,*Performance Management*. London: Institute of Personnel and Development.

Arikunto, Suharsimi., 2000,*Manajemen* Penelitian, Jakarta: Rineka Cipta.

---------, 2010, *Prosedur Penelitian:Suatu Pendekatan Praktik*, Jakarta: Rineka Cipta.

Arnold, Hugh J., Daniel C. Feldman., 1986,*Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.

Bose, Sanjoy.,Keith Thomas., 2007, "Applying the Balanced Scorecard for Better Performance of Intellectual Capital"*Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No.4.

Cahyono., 2000,"Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Organisasi Sektor Publik"*Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol. 2, No. 3.

Davis, Keith., John W Newstrom., 1985,*Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.

Duane, L., M. Sydney., 1990.,*Organizational Behvior*, New York: McGraw-Hill.

Dugguh, Stephen., dkk.,2014, "Job Satisfaction Theories: Traceability to Employee Performance in Organizations", *IOSR*, Journal of Business and Management, Vol. 16, No. 5, Ver. 1.

Gibson, James., dkk.,1996, *Organization Behavior-Structure-Process (seventh edition)*, Boston: Erwin Homewood.

Hadi, Sutrisno., 2004, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Andi.

Handoko, Hani., 1996, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE.

Himawan, Ferdinandus Agung., Juarsah., 2005, "Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Manajemen: Studi Kasus PT. Makro Indonesia Cabang Pasar Rebo, Jakarta, *Jurnal Esensi*, Vol. 8, No. 1.

Herzberg, Frederick., 1974, "Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization", *Organizational Dynamics*, Organizational Behavior Journal, Vol. 3, No. 2.

Hodgetts, Richard M., Fred Luthans., 1994., *International Manajement (second edition)*, New York: McGraw-Hill.

Kairu, Esther W,dkk., 2013,"Effects of Balanced Scorecard on Performance of Firm in the Service Sector, *European Journal of Business and Management*, Vol. 5, No. 9.

Kaplan, Robert S., David P Norton., 1992, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*.

--------., 2000,*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa Peter R. Yosi Pasla, Jakarta: Erlangga.

Kountur,Ronny., 2007, *Metode Penelitian untuk Penulisan Skripsi dan Tesis (Edisi 2)*.Jakarta: Penerbit PPM.

Lunenburg,Fred C., 2011, "Goal-Setting Theory of Motivation",*International Journal of Management, Business, dan Administrastion*, Vol. 15, No. 1.

Lupiyoadi,Rambat., 2001, *Manajemen Pemasaran Jasa:Teori dan Praktik*.Jakarta: Salemba Empat.

Mardiasmo., 2009, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: Andi.

Moeheriono., 2012, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*,Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Moleong, Lexy J., 2012, *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*, Bandung: Remaja Rosdakarya.

Moller, Andreas., Stefan Schaltegger., t.th., "The Sustainability Balanced Scorecard as Framework for Eco-Efficiency Analysis", *Journal of Industrial Ecology*, Vol. 9, No. 4.

Morhead, Gregory., W. Griffin Ricky., 1995, *Organization Behavior: Managing People and Organizations (Fourth edition)*, Boston: Houghton Miff Lin Company.

Mulyadi., 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard (Cet. III)*, Yogyakarta: IPP STIM YKPN.

Nitisemito,Alex,, 1986, *Manajemen Personalia (Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalia Indonesia.

Nugroho,Anton Priyo., 2015, "Pengaruh Religiusitas dan Efikasi Diri terhadap Perilaku Menabung di Perbankan Syariah", *Disertasi Doktor*, Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Nurgiyantoro,Burhan., dkk., 2002,*Statistik Terapan untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 9/17/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah

Pouresia, Arman.,dkk., 2003, "Balanced Scorecard: A New Tool for Performance Evaluation",*Interdiscplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 5, No. 1.

Riduwan., 2010,*Metode dan Teknik Menyusun Tesis(Cet.VIII),* Bandung: Alfabeta.

Sekaran., 2006,*Metode Penelitian Bisnis*, Jakarta: Salemba Empat.

Stuart-Kottze, Robbin.,2006, *Performance*, London: Prentice Hall.

Sugiyono., 2006, *Statistika untuk Penelitian*,Bandung: Alfabeta.

---------., 2008,*Metode Penelitian Bisnis,* Bandung: Penerbit Alfabeta.

---------., 2009, *Penelitian Kualitatif Kuantitatif*,Bandung:Alfabeta.

---------., 2013,*Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D,* Bandung: Alfabeta.

Sumarsan., 2013,*Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep Aplikasi, dan Pengukuran KinerjaEdisi 2,* Jakarta: PT. Indeks.

Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS tanggal 7 Desember 2007 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Syariah.

Suryani., Hendryadi., 2015, *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta: Prenadamedia.

Taniredja., dkk.,. 2011, *Penelitian Kuantitatif Sebuah Pengantar.* Bandung: Alfabeta.

Tim Outlook MES., 2015, *Sharia Economic Outlook 2016,* Jakarta: Masyarakat Ekonomi Syariah.

Umar,Husein., 2011, *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis,* Jakarta: Rajwali Pers.

Wibowo., 2010, *Manajemen KinerjaEdisi 2,* Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Yahaya, Abu., 2009, "Using Balanced Scorecard to Assess Performance of Banks In Ghana", *Thesis*, Karlskrona: Bleking Institute of Technology.

Yarimoglu, Emel Kursunluoglu., 2014, "A Review on Dimensions of Service Quality Models", *Journal of Marketing Management*, American Research Institute for Policy Development, Vol. 2, No. 2.

Yusi, Syahirman., Umiyati Idris., 2009,*Metodologi Penelitian lmu Sosial: Pendekatan Kuantitatife,* Palembang: Penerbit Citra Book Indonesia.

On-Line:

Hanuma, Soraya., Endang Kiswara.,2010, *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan: Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor,*(on-line), dikutip dari eprints.undip.ac.id/26355/1/JURNAL.pdf. diakses pada hari Minggu taggal 22 Januari 2017 pukul 04.50 WIB.

Bone, Hariman., Mahfud Solikhin.,t.th., *Pengaruh Perspektif dan Jenis Ukuran dalam Balanced Scorecard terhadap Evaluasi Kinerja,* dikutip dari sna.akuntansi.unikal.ac.id/makalah/104-AKMK-24.pdf diakses pada hari Sabtu tanggal 21 Januari 2017 jam 23.50 WIB.

Imelda., 2004, "Implementasi Balanced Scorecard pada Organisasi Publik",*Jurnal Ekonomi Akuntansi* Vol 6 No 2 November (on-line), dikutip darihttp://puslit.petra.ac.idjournals/accounting. diakses pada tanggal 6 Mei 2015.

Kaplan, Roberts S., 2009, "Conceptual Foundation of the Balanced Scorecard",*Handbook of Management Accounting Research*, Vol. 3 *Harvard Business School* (on-line), dikutip dari http://www.hbs.edu/faculty /Publication%20Files/10-074.pdf, diakses pada tanggal 28 Mei 2015 pukul 22.05 WIB.

Locke, Ediwn A., *Toward a Theory of Task Motivation and Incentive*, (on-line), dari http://www.sciencedirect.com.diakses pada tanggal 25 Februari 2017 pukul 16.40 WIB.

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

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

Tahaka, Yanne Cristiani., " Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. Bank Sulut",*Jurnal Emba*, Vol. 1 No. 4 Desember 2013,

dari http://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/ 2702 diakses pada hari Sabtu tanggal 28 Januari 2017 pukul 23.04.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan

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

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

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

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

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

Lampiran 1 Pertanyaan Wawancara dengan Direksi PT. BPRS Amanah Ummah Bogor

STRATEGI BISNIS DAN KEBIJAKAN
BPRS AMANAH UMMAH BOGOR

1. Visi dan misi BPRS Amanah Ummah?
2. Arah kebijakan BPRS Amanah Ummah?
3. Kebijakan tata kelola dan Manajemen Resiko BPRS Amanah Ummah?
4. Strategi penyaluran pembiayaan berdasarkan jenis usaha?
5. Realisasi neraca 2015, 2016, dan proyeksi neraca 2017?
6. Realisasi dan proyeksi rasio-rasio keuangan dan pos-pos keuangan?

Lampiran 2 Kuesioner untuk Mengukur Kualitas Pelayaan kepada Nasabah

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
BERBASIS BALANCED SCORECARD
PADA PT. BPRS AMANAH UMMAH BOGOR

Terima kasih atas kesediaan Anda untuk menjadi salah satu responden untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan instrument penelitian dalam rangka penulisan tesis yang dilakukan oleh:

Nama : Alfalisyado
NIM : 14903002
Program : Magister Studi Islam
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Universitas : Universitas Islam Indonesia

Petunjuk Pengisian:

1. Berilah tanda (O) pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i) anggap sesuai dengan keadaan saat ini
2. Untuk objektivitas jawaban, harap angket ini dijawab dalam satu waktu.

Identitas Responden

1. Nama :
2. No. Telepon :
3. Jenis Kelamin anda :
   a. Laki-laki b. Perempuan
4. Berapa usia anda saat ini :
   a. 0 s/d 17 tahun b. > 17 tahun
5. Anda menjadi nasabah BPRS Amanah Ummah untuk produk apa:
   a. Tabungan/ deposito b. Pembiayaan
6. Sudah berapa lama anda menjadi nasabah BPRS Amanah Ummah:
   a. 0 s/d 12 bulan b. > 12 bulan

Tangible

No.	Item	Jawaban
1.	Bank sudah menggunakan teknolgi modern dalam pelayanan nomor antrian	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	Bank menjaga kebersihan ruang antrian	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
3.	Bank menjaga kebersihan kamar kecil atau toilet	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
4.	Saya merasa nyaman berada di ruang antrian	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
5.	Pelayanan transaksi menggunakan teknologi modern	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
6.	Area parkir yang luas dan memadai	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
7.	Penampilan karyawan terlihat rapih	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Emphaty

No.	Item	Jawaban
1.	*Front liner* bersungguh-ungguh dalam melayani saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	*Front liner* perhatian terhadap keperluan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
3.	*Front liner* mengutamakan kepentingan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

4.	*Front liner* memberikan informasi yang dibutuhkan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
5.	*Font liner* memahami permasalahan yang sedang dihadapi saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
6.	*Font liner* memahami kebutuhan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Reliability

No.	Item	Jawaban
1.	Bank konsisten dalam memberikan jasa yang dijanjiakan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	*Front liner* akurat dalam melayani saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
3.	*Front liner* teliti dalam melayani saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
4.	Pihak bank transparan dalam menjelaskan biaya yang dibebankan kepada saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
5.	Pihak bank transparan dalam menjelaskan proyeksi perolehan bagi hasil deposito	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Responsiveness

No.	Item	Jawaban
1.	*Front liner* cepat dalam melakukan transaksi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

		Tidak setuju Sangat setuju
2.	*Front liner* tepat dalam melakukan transaksi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
3.	*Front liner* tanggap dalam menangani keluhan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
4.	*Frontl liner* bersikap tepat dalam menangani keluhan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Assurance

No.	Item	Jawaban
1.	*Front liner* mengetahui dengan baik produk-produk bank syariah	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	*Front liner* mengetahui dengan baik tentang akad-akad syariah	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
3.	*Front liner* sopan dalam melayani saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
4.	*Front liner* ramah dalam melayani saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
5.	*front liner* memiliki kemampuan komunikasi yang baik	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Keterangan: yang termasuk dalam *front liner* adalah *teller, customer service,* dan *security*

Lampiran 3 Kuesioner untuk Mengukur Kepuasan Karyawan

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
BERBASIS BALANCED SCORECARD
PADA PT. BPRS AMANAH UMMAH BOGOR

Terima kasih atas kesediaan Anda untuk menjadi responden dalam pengisian kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan instrumen penelitian dalam rangka penulisan tesis yang dilakukan oleh:

Nama : Alfalisyado

NIM : 14903002

Program : Magister Studi Islam

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Universitas : Universitas Islam Indonesia

kami menjamin kerahasiaan data anda. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan akademik

Petunjuk Pengisian:

1. Berilah tanda (O) pada salah satu jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara(i) anggap sesuai dengan keadaan saat ini
2. Untuk objektivitas jawaban, harap angket ini diisi dalam satu waktu.

Identitas Responden

1. Nama :
2. No. Telepon :
3. Pada bagian apa, anda bekerja saat ini:
4. Apa jabatan anda saat ini:
   a. Direksi
   b. Kepala Cabang
   c. Kepala Kantor Kas
   d. Kepala Bagian
   e. Staf
   f. Lainnya…….. (sebutkan)

5. Pendidikan terakhir anda:

a. SMA
b. Diploma
c. Sarjana
d. Lainnya…….....

6. Sudah berapa lama anda menjadi pegawai di BPRS Amanah Ummah
   a. 0 s/d 12 bulan
   b. > 12 bulan

Achievement

No.	Item	Jawaban
1.	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	Perusahaan memberikan ruang yang luas untuk mengembangkan bakat dan potensi diri	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Recognition

No.	Item	Jawaban
1.	Perusahaan memberikan kepada saya kepastian kerja dan jabatan sesuai dengan kompetensi yang saya miliki	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	Perusahaan mengakui kinerja saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Work It Self

No.	Item	Jawaban
1.	Pekerjaan yang saya lakukan adalah pekerjaan yang penting dan bermakna	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

2.	Saya dapat mengerjakan tugas dengan optimal tanpa gangguan orang lain	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Responsibility

No.	Item	Jawaban
1.	Saya merasa puas terhadap amanah dan tanggung jawab yang perusahaan berikan kepada Anda	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
2.	Saya merasa puas dengan tanggung jawab perusahaan kepada sosial	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas

Opportunity

No.	Item	Jawaban
1.	Saya memiliki peluang untuk kenaikan jabatan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	Saya memiliki peluang untuk mendapatkan promosi jabatan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Pay (Salary)

No.	Item	Jawaban
1.	Saya puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
2.	Saya puas dengan tunjangan pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
3.	Saya puas dengan insentif/bonus yang diberikan oleh perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas

Supervision

No.	Item	Jawaban
1.	Saya puas dengan intensitas pengawasan yang dilakukan oleh perusahaan kepada saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
2.	Saya puas karena pengawasan kerja yang dilakukan perusahaan berlaku adil	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas

Working Condition

No.	Item	Jawaban
1.	Kebersihan dan kenyamanan tempat kerja	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
2.	Penataan interior kantor sudah tepat	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
3.	Pencahayaan di ruang kerja saya sudah baik	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju

Company Policies

No.	Item	Jawaban
1.	Saya puas dengan kemajuan dan perkembangan perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
2.	Saya puas dengan kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
3.	Saya puas dengan kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas

Interpersonal Relationship

No.	Item	Jawaban
1.	Saya puas dengan kelancaran komunikasi antar karyawan di perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
2.	Saya puas dengan hubungan baik saya dengan atasan saya	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
3.	Atasan saya selalu memberikan arahan dan bimbingan yang berkaitan dengan pekerjaan saya jika saya merasa kesulitan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas

Status

No.	Item	Jawaban
1.	Saya puas dengan perlakuan adil perusahaan terhadap karyawan yang tidak membedakan status sosial	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas

Security

No.	Item	Jawaban
1.	Saya bekerja dengan nyaman karena yakin perusahaan semakin tumbuh dan berkembang	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak setuju Sangat setuju
2.	Saya puas dengan fasilitas hari tua yang diberikan perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas Sangat puas
3.	Saya puas dengan keamanan kerja masing-masing divisi di perusahaan	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Tidak puas sangat puas

Lampiran 4 Kuesioner Penentuan Bobot Empat Perspektif

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
BERBASIS BALANCED SCORECARD
PADA PT. BPRS AMANAH UMMAH BOGOR

Terima kasih atas kesediaan Anda untuk menjadi responden dalam pengisian kuesioner ini. Kuesioner ini merupakan instrumen penelitian dalam rangka penulisan tesis yang dilakukan oleh:

Nama : Alfalisyado

NIM : 14903002

Program : Magister Studi Islam

Konsentrasi : Ekonomi Islam

Universitas : Universitas Islam Indonesia

kami menjamin kerahasiaan data anda. Kuesioner ini hanya untuk kepentingan akademik

Petunjuk:

1. Pengisian kuesioner dilakukan secara tertulis
2. Responden diharapkan mengisi kuesioner dalam satu waktu
3. Responden diminta untuk mengisikan bobot untuk masing-masing perspektif dengan membandingkan secara berpasangan dengan perspektif yang tersedia pada tabel berdasarkan derajat pengaruhnya terhadap kinerja pada PT BPRS Amanah Ummah Bogor
4. Penelitian ini dilakukan dengan skala ordinal melalui aspek derajat kepentingan. Berikut ini definisi dari setiap skala derajat kepentingan :

   Nilai 1 = suatu unsur dianggap **tidak penting** dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

   Nilai 2 = suatu unsur dianggap **kurang penting** dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

   Nilai 3 = suatu unsur dianggap memiliki **tingkat kepentingan yang sama**.

   Nilai 4 = suatu unsur dianggap **lebih penting** dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

Nilai 5 = suatu unsur dianggap **sangat penting** dibandingkan dengan unsur pembandingnya.

Contoh:

Perspekktif	A	B	C	D
A		3	1	5
B				
C				
D				

Penjelasan:

a. Perspektif A sama pentingnya dengan perspektif B
b. Perspektif A tidak penting daripada perspektif C
c. Perspektif A sangat penting daripada perspektif D

A. Penentuan Bobot Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspekktif	**Keuangan**	**Pelanggan/ nasabah**	**Proses Bisnis Internal**	**Pembelajaran dan Pertumbuhan**
Keuangan		4	4	4
Pelanggan/ nasabah	2		2	3
Proses Bisnis Internal	2	4		3
Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	3	3	

B. Penentuan Bobot Sasaran Strategik

1. Pespektif keuangan (A)

Perspektif keuangan memiliki tujuh prioritas sasaran strategis sebagai berikut:

a. **A1:** Kecukupan modal
b. **A2:** Peningkatan kualitas asset
c. **A3:** Penurunan NPF
d. **A4:** Efisiensi biaya operasi
e. **A5:** Peningkatan asset

f. **A6:** Peningkatan laba

g. **A7:** Kecukupan cash

Perspekktif	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7
A1		3	3	3	3	3	3
A2	3		3	3	3	3	3
A3	3	3		3	3	3	3
A4	3	3	3		3	3	3
A5	3	3	3	3		3	3
A6	3	3	3	3	3		3
A7	3	3	3	3	3	3	

2. Perspektif Pelanggan/nasabah (B)

Perspektif Pelanggan/nasabah memiliki dua prioritas sasaran strategis sebagai berikut:

a. **B1**: Peningkatan kualitas pelayanan kepada pelanggan/nasabah

b. **B2**: Peningkatan jumlah pelanggan/nasabah

Perspekktif	B1	B2
B1		4
B2	2	

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (C)

Perspektif Proses Bisnis Internal memiliki dua prioritas sasaran strategis sebagai berikut:

a. **C1**: Efisiensi biaya operasi

b. **C2**: Peningkatan responsibilitas

Perspekktif	C1	C2
C1		3
C2	3	

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (D)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki dua prioritas sasaran strategis sebagai berikut:

a. **D1**: Peningkatan mutu dan kompetensi karyawan

b. **D2**: Peningkatan kepuasan karyawan

Perspekktif	**D1**	**D2**
D1		4
D2	2	

Lampiran 5 Uji Valditas Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Tangible_1	7.83	1.510	30
Tangible_2	8.17	1.289	30
Tangible_3	8.20	1.297	30
Tangible_4	8.03	1.402	30
Tangible_5	8.27	1.112	30
Tangible_6	8.30	1.685	30
Tangible_7	8.57	1.165	30
Emphaty_1	8.17	1.177	30
Emphaty_2	8.30	1.149	30
Emphaty_3	7.80	1.324	30
Emphaty_4	8.13	1.167	30
Emphaty_5	7.83	1.315	30
Emphaty_6	7.87	1.137	30
Reliability_1	8.17	1.262	30
Reliability_2	8.13	1.252	30
Reliability_3	8.40	1.070	30
Reliability_4	7.87	1.479	30
Reliability_5	7.80	1.349	30
Responsiviness_1	8.20	1.157	30
Responsiviness_2	8.17	1.177	30
Responsiviness_3	7.80	1.324	30
Responsiviness_4	8.03	1.189	30
Assurance_1	8.00	1.232	30
Assurance_2	8.03	1.189	30
Assurance_3	8.73	.980	30
Assurance_4	8.70	1.088	30
Assurance_5	8.30	1.088	30
Total_skor	219.80	24.292	30

UJI VALIDITAS PELAYAN NASABAH (PARSIAL)
Metode Pearson Correlation (Product Moment Pearson)

TANGIBLE

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Tangible_1	7.83	1.510	30
Tangible_2	8.17	1.289	30
Tangible_3	8.20	1.297	30
Tangible_4	8.03	1.402	30
Tangible_5	8.27	1.112	30
Tangible_6	8.30	1.685	30
Tangible_7	8.57	1.165	30
Total_skor	57.37	7.703	30

Correlations

		Tangible_1	Tangible_2	Tangible_3	Tangible_4	Tangible_5	Tangible_6	Tangible_7	Total_skor
Tangible_1	Pearson Correlation	1	.723**	.634**	.801**	.623**	.495**	.349	.820**

	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.005	.058	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Tangible_2	Pearson Correlation	.723**	1	.846**	.608**	.714**	.453*	.647**	.862**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.012	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Tangible_3	Pearson Correlation	.634**	.846**	1	.603**	.798**	.634**	.698**	.903**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Tangible_4	Pearson Correlation	.801**	.608**	.603**	1	.525**	.361	.368*	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.003	.050	.045	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Tangible_5	Pearson Correlation	.623**	.714**	.798**	.525**	1	.802**	.678**	.894**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

Tangible_6	Pearson Correlation	.495**	.453*	.634**	.361	.802**	1	.543**	.762**
	Sig. (2-tailed)	.005	.012	.000	.050	.000		.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Tangible_7	Pearson Correlation	.349	.647**	.698**	.368*	.678**	.543**	1	.729**
	Sig. (2-tailed)	.058	.000	.000	.045	.000	.002		.000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
Total_skor	Pearson Correlation	.820**	.862**	.903**	.753**	.894**	.762**	.729**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

EMPHATY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N

Emphaty_1	8.17	1.177	30
Emphaty_2	8.30	1.149	30
Emphaty_3	7.80	1.324	30
Emphaty_4	8.13	1.167	30
Emphaty_5	7.83	1.315	30
Total_skor	40.23	4.546	30

Correlations

		Emphaty_1	Emphaty_2	Emphaty_3	Emphaty_4	Emphaty_5	Total_skor
Emphaty_1	Pearson Correlation	1	.574**	.376*	.410*	.509**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.001	.040	.024	.004	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Emphaty_2	Pearson Correlation	.574**	1	.449*	.458*	.627**	.831**
	Sig. (2-tailed)	.001		.013	.011	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Emphaty_3	Pearson Correlation	.376*	.449*	1	.465**	.119	.656**
	Sig. (2-tailed)	.040	.013		.010	.532	.000

	N	30	30	30	30	30	30
Emphaty_4	Pearson Correlation	.410*	.458*	.465**	1	.442*	.742**
	Sig. (2-tailed)	.024	.011	.010		.014	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Emphaty_5	Pearson Correlation	.509**	.627**	.119	.442*	1	.728**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.532	.014		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_skor	Pearson Correlation	.766**	.831**	.656**	.742**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

RELIABILITY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Reliability_1	8.17	1.262	30
Reliability_2	8.13	1.252	30
Reliability_3	8.40	1.070	30
Reliability_4	7.87	1.479	30
Reliability_5	7.80	1.349	30
Total_skor	40.37	5.048	30

Correlations

		Reliability_1	Reliability_2	Reliability_3	Reliability_4	Reliability_5	Total_skor
Reliability_1	Pearson Correlation	1	.706**	.715**	.530**	.324	.818**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.003	.081	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Reliability_2	Pearson Correlation	.706**	1	.525**	.177	.241	.652**
	Sig. (2-tailed)	.000		.003	.348	.200	.000

	N	30	30	30	30	30	30
Reliability_3	Pearson Correlation	.715**	.525**	1	.710**	.559**	.878**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.000	.001	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Reliability_4	Pearson Correlation	.530**	.177	.710**	1	.798**	.833**
	Sig. (2-tailed)	.003	.348	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Reliability_5	Pearson Correlation	.324	.241	.559**	.798**	1	.760**
	Sig. (2-tailed)	.081	.200	.001	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_skor	Pearson Correlation	.818**	.652**	.878**	.833**	.760**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

RESPONSIVENESS

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Responsiviness_1	8.20	1.157	30
Responsiviness_2	8.17	1.177	30
Responsiviness_3	7.80	1.324	30
Responsiviness_4	8.03	1.189	30
Total_skor	32.20	4.164	30

Correlations

		Responsiviness_1	Responsiviness_2	Responsiviness_3	Responsiviness_4	Total_skor
Responsiviness_1	Pearson Correlation	1	.583**	.703**	.722**	.872**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Responsiviness_2	Pearson Correlation	.583**	1	.487**	.514**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.001		.006	.004	.000
	N	30	30	30	30	30
Responsiviness_3	Pearson Correlation	.703**	.487**	1	.881**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000	.006		.000	.000
	N	30	30	30	30	30
Responsiviness_4	Pearson Correlation	.722**	.514**	.881**	1	.911**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000		.000
	N	30	30	30	30	30
Total_skor	Pearson Correlation	.872**	.746**	.902**	.911**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30

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

ASSURANCE

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Assurance_1	8.00	1.232	30
Assurance_2	8.03	1.189	30
Assurance_3	8.73	.980	30
Assurance_4	8.70	1.088	30
Assurance_5	8.30	1.088	30
Total_skor	41.77	4.688	30

Correlations

		Assurance_1	Assurance_2	Assurance_3	Assurance_4	Assurance_5	Total_skor
Assurance_1	Pearson Correlation	1	.589**	.428*	.566**	.489**	.746**
	Sig. (2-tailed)		.001	.018	.001	.006	.000

	N	30	30	30	30	30	30
Assurance_2	Pearson Correlation	.589**	1	.629**	.648**	.552**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.002	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance_3	Pearson Correlation	.428*	.629**	1	.925**	.789**	.879**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance_4	Pearson Correlation	.566**	.648**	.925**	1	.808**	.926**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30	30	30
Assurance_5	Pearson Correlation	.489**	.552**	.789**	.808**	1	.853**
	Sig. (2-tailed)	.006	.002	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30	30	30
Total_skor	Pearson Correlation	.746**	.818**	.879**	.926**	.853**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

Lampiran 6 Uji Reliabilitas Pertanyaan dalam Angket Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

SIMULTAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.964	27

PARSIAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.911	7

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.842	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.881	4

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.894	5

Lampiran 7 Uji Validitas Pertanyaan dalam Angket Kepuasan Karyawan

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Achievement_1	8.00	1.313	30
Achievement_2	7.93	1.388	30
Recognition_1	8.10	1.094	30
Recognition_2	8.13	1.074	30
Work_it_self_1	8.67	1.061	30
Work_it_selt_2	8.20	1.215	30
Responsibility_1	8.47	.973	30
Responsibility_2	8.67	1.322	30
Opportunity_1	7.90	1.423	30
Opportunity_2	7.80	1.472	30
Salary_1	8.13	1.306	30
Salary_2	8.17	1.440	30
Salary_3	8.27	1.285	30
Supersivion_1	8.43	1.165	30
Supervision_2	8.17	1.234	30
Working_condition_1	9.03	1.098	30
Working_condition_2	8.73	1.230	30
Working_condition_3	9.00	1.017	30
Company_policies_1	9.10	.845	30
Company_policies_2	8.60	1.276	30
Company_policies_3	8.73	1.112	30
Int_relationship_1	8.63	1.129	30
Int_relationship_2	8.67	1.155	30
Int_relationship_3	8.70	1.317	30
Status	8.73	1.311	30
Security_1	8.97	.964	30
Security_2	8.37	1.098	30
Security_3	8.33	1.155	30
skortotal	236.63	26.548	30

UJI VALIDITAS KEPUASAN KARYAWAN (PARSIAL)
Metode Pearson Correlation (Product Moment Pearson)

1. ACHIEVEMENT

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Achievement_1	8.00	1.313	30
Achievement_2	7.93	1.388	30
Skortotal	15.93	2.599	30

Correlations

		Achievement_1	Achievement_2	skortotal
Achievement_1	Pearson Correlation	1	.851**	.960**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Achievement_2	Pearson Correlation	.851**	1	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30

Skortotal	Pearson Correlation	.960**	.964**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

2. RECOGNITION

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Recognition_1	8.10	1.094	30
Recognition_2	8.13	1.074	30
Skortotal	16.23	2.079	30

Correlations

		Recognition_1	Recognition_2	skortotal
Recognition_1	Pearson Correlation	1	.839**	.960**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Recognition_2	Pearson Correlation	.839**	1	.958**

	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
Skortotal	Pearson Correlation	.960**	.958**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

3. WORK IT SELF

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Work_it_self_1	8.67	1.061	30
Work_it_selft_2	8.20	1.215	30
Skortotal	16.87	1.995	30

Correlations

		Work_it_self_1	Work_it_selft_2	skortotal
Work_it_self_1	Pearson Correlation	1	.535**	.858**

	Sig. (2-tailed)		.002	.000
	N	30	30	30
Work_it_selft_2	Pearson Correlation	.535**	1	.893**
	Sig. (2-tailed)	.002		.000
	N	30	30	30
Skortotal	Pearson Correlation	.858**	.893**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

4. RESPONSIBILITY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Responsibility_1	8.47	.973	30
Responsibility_2	8.67	1.322	30
Skortotal	17.13	1.995	30

Correlations

		Responsibility_1	Responsibility_2	skortotal
Responsibility_1	Pearson Correlation	1	.500**	.819**
	Sig. (2-tailed)		.005	.000
	N	30	30	30
Responsibility_2	Pearson Correlation	.500**	1	.906**
	Sig. (2-tailed)	.005		.000
	N	30	30	30
skortotal	Pearson Correlation	.819**	.906**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

5. OPPORTUNITY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Opportunity_1	7.90	1.423	30
Opportunity_2	7.80	1.472	30
skortotal	15.70	2.855	30

Correlations

		Opportunity_1	Opportunity_2	skortotal
Opportunity_1	Pearson Correlation	1	.945**	.986**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Opportunity_2	Pearson Correlation	.945**	1	.987**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
skortotal	Pearson Correlation	.986**	.987**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

6. SALARY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Salary_1	8.13	1.306	30

Salary_2	8.17	1.440	30
Salary_3	8.27	1.285	30
Skortotal	24.57	3.757	30

Correlations

		Salary_1	Salary_2	Salary_3	Skortotal
Salary_1	Pearson Correlation	1	.923**	.738**	.954**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Salary_2	Pearson Correlation	.923**	1	.739**	.957**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Salary_3	Pearson Correlation	.738**	.739**	1	.882**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Skortotal	Pearson Correlation	.954**	.957**	.882**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

7. SUPERVISION

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Supervision_1	8.43	1.165	30
Supervision_2	8.17	1.234	30
Skortotal	16.60	2.328	30

Correlations

		Supervision_1	Supervision_2	Skortotal
Supervision_1	Pearson Correlation	1	.883**	.969**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
Supervision_2	Pearson Correlation	.883**	1	.972**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30

Skortotal	Pearson Correlation	.969**	.972**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

8. WORKING CONDITION

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Working_Condition_1	9.03	1.098	30
Working_condition_2	8.73	1.230	30
Working_condition_3	9.00	1.017	30
Skortotal	26.77	3.059	30

Correlations

	Working_Condition_1	Working_condition_2	Working_condition_3	Skortotal

Working_Condition_1	Pearson Correlation	1	.696**	.648**	.854**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Working_condition_2	Pearson Correlation	.696**	1	.910**	.954**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Working_condition_3	Pearson Correlation	.648**	.910**	1	.931**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Skortotal	Pearson Correlation	.854**	.954**	.931**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

9. COMPANY POLICIES

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N

Company_Policies_1	9.10	.845	30
Company_Policies_2	8.60	1.276	30
Company_Policies_3	8.73	1.112	30
Skortotal	26.43	3.070	30

Correlations

		Company_Policies_1	Company_Policies_2	Company_Policies_3	Skortotal
Company_Policies_1	Pearson Correlation	1	.806**	.800**	.900**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	30	30	30	30
Company_Policies_2	Pearson Correlation	.806**	1	.919**	.970**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Company_Policies_3	Pearson Correlation	.800**	.919**	1	.964**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Skortotal	Pearson Correlation	.900**	.970**	.964**	1

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

10. INT. RELATIONSHIP

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Int_relationship_1	8.63	1.129	30
Int_relationship_2	8.67	1.155	30
Int_relationship_3	8.70	1.317	30
Skortotal	26.43	3.070	30

Correlations

		Int_relationship_1	Int_relationship_2	Int_relationship_3	Skortotal
Int_relationship_1	Pearson Correlation	1	.855**	.689**	.714**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000

	N	30	30	30	30
Int_relationship_2	Pearson Correlation	.855**	1	.816**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	30	30	30	30
Int_relationship_3	Pearson Correlation	.689**	.816**	1	.724**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30
Skortotal	Pearson Correlation	.714**	.694**	.724**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	30	30	30	30

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

11. STATUS

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Status	8.73	1.311	30
Totalskor	8.73	1.311	30

Correlations

		Status	Totalskor
Status	Pearson Correlation	1	1.000**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
Totalskor	Pearson Correlation	1.000**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

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

12. SECURITY

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Security_1	8.97	.964	30
Security_2	8.37	1.098	30
Security_3	8.33	1.155	30

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Security_1	8.97	.964	30
Security_2	8.37	1.098	30
Security_3	8.33	1.155	30
Skortotal	26.43	3.070	30

Correlations

		Security_1	Security_2	Security_3	Skortotal
Security_1	Pearson Correlation	1	.566**	.785**	.681**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000
	N	30	30	30	30
Security_2	Pearson Correlation	.566**	1	.635**	.504**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.005
	N	30	30	30	30
Security_3	Pearson Correlation	.785**	.635**	1	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	30	30	30	30

Skortotal	Pearson Correlation	.681**	.504**	.687**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	
	N	30	30	30	30

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

Lampiran 8 Uji Reliabilitas Pertayaan Angket Kepuasan Karyawan

UJI RELIABILITAS (KESELURUHAN)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	28

UJI RELIABILITAS (FARSIAL)

ACHIEVEMENT

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.919	2

RECOGNATION

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	2

WORK IT SELF

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.693	2

RESPONSIBILITY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.647	2

OPPORTUNITY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.972	2

SALARY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.957	2

SUPERVISION

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.937	2

WORKING CONDITION

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.898	3

COMPANY POLICIES

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.931	3

INT. RELATIONSHIP

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	3

SECURITY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	3

Lampiran 9 Tabel Frekuensi Kategorisasi Responden pada Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

Responden	Mean	SD	Kategori
1	8,78	1,12	sedang
2	7	1,12	rendah
3	7,67	1,12	sedang
4	7,93	1,12	sedang
5	9,81	1,12	tinggi
6	8,3	1,12	sedang
7	7,48	1,12	rendah
8	7,56	1,12	rendah
9	8,11	1,12	sedang
10	8,22	1,12	sedang
11	8,07	1,12	sedang
12	8,78	1,12	sedang
13	8,3	1,12	sedang
14	7,04	1,12	rendah
15	6,59	1,12	rendah
16	7,59	1,12	sedang
17	7,48	1,12	rendah
18	7,19	1,12	rendah
19	7,11	1,12	rendah
20	7,37	1,12	rendah
21	8,44	1,12	sedang
22	8,37	1,12	sedang
23	7,52	1,12	rendah
24	10	1,12	tinggi
25	7,52	1,12	rendah
26	9,15	1,12	sedang
27	9	1,12	sedang
28	9	1,12	sedang
29	9	1,12	sedang
30	9,85	1,12	tinggi
31	9,48	1,12	sedang
32	6,19	1,12	rendah
33	9,41	1,12	sedang
34	8,78	1,12	sedang
35	8,15	1,12	sedang
36	6,59	1,12	rendah

37	8,22	1,12	sedang
38	5,78	1,12	rendah
39	9	1,12	sedang
40	8,93	1,12	sedang
41	8,15	1,12	sedang
42	9,07	1,12	sedang
43	9,26	1,12	sedang
44	9,56	1,12	sedang
45	7,48	1,12	rendah
46	8,3	1,12	sedang
47	10	1,12	tinggi
48	8,44	1,12	sedang
49	8,44	1,12	sedang
50	8,52	1,12	sedang
51	8	1,12	sedang
52	9,7	1,12	sedang
53	7,22	1,12	rendah
54	10	1,12	tinggi
55	8,41	1,12	sedang
56	9,85	1,12	tinggi
57	8,11	1,12	sedang
58	7,78	1,12	sedang
59	7,67	1,12	sedang
60	7	1,12	rendah
61	6,48	1,12	rendah
62	6,52	1,12	rendah
63	6,96	1,12	rendah
64	8,56	1,12	sedang
65	8,15	1,12	sedang
66	9,78	1,12	sedang
67	8	1,12	sedang
68	7,44	1,12	rendah
69	8,15	1,12	sedang
70	9,33	1,12	sedang
71	9,85	1,12	tinggi
72	9,96	1,12	tinggi
73	10	1,12	tinggi
74	10	1,12	tinggi
75	9,3	1,12	sedang
76	10	1,12	tinggi
77	10	1,12	tinggi

78	9,3	1,12	sedang
79	9,78	1,12	sedang
80	9,74	1,12	sedang
81	9,85	1,12	tinggi
82	9,37	1,12	sedang
83	10	1,12	tinggi
84	9,26	1,12	sedang
85	10	1,12	tinggi
86	9,15	1,12	sedang
87	9,63	1,12	sedang
88	10	1,12	tinggi
89	10	1,12	tinggi
90	10	1,12	tinggi
91	10	1,12	tinggi
92	10	1,12	tinggi
93	9,63	1,12	sedang
94	9,89	1,12	tinggi
95	9,85	1,12	tinggi
96	10	1,12	tinggi
97	10	1,12	tinggi
98	9,15	1,12	sedang
99	10	1,12	tinggi
100	9,15	1,12	sedang

Lampiran 10 Tabel Frekuensi Kategorisasi Responden pada Kepuasan Karyawan

Responden	Mean	SD	Kategori
1	8,43	0,95	sedang
2	8,71	0,95	sedang
3	8,43	0,95	sedang
4	9,18	0,95	sedang
5	9,71	0,95	tinggi
6	9,46	0,95	tinggi
7	9,04	0,95	sedang
8	9,71	0,95	tinggi
9	8,5	0,95	sedang
10	9,5	0,95	tinggi
11	8,68	0,95	sedang
12	8,64	0,95	sedang
13	9	0,95	sedang
14	8,32	0,95	sedang
15	8,14	0,95	sedang
16	8,39	0,95	sedang
17	9,43	0,95	tinggi
18	9,57	0,95	tinggi
19	9,46	0,95	tinggi
20	10	0,95	tinggi
21	7,57	0,95	sedang
22	6,93	0,95	rendah
23	7,36	0,95	rendah
24	7,71	0,95	sedang
25	7,04	0,95	rendah
26	7,11	0,95	rendah
27	7,57	0,95	sedang
28	7,79	0,95	sedang
29	7,04	0,95	rendah
30	7,11	0,95	rendah
31	7	0,95	rendah
32	6,86	0,95	rendah
33	8,21	0,95	sedang
34	8,11	0,95	sedang
35	7,25	0,95	rendah
36	8,07	0,95	sedang

37	7,86	0,95	sedang
38	8,32	0,95	sedang
39	8,11	0,95	sedang
40	8,14	0,95	sedang
41	9	0,95	sedang
42	8,32	0,95	sedang
43	8,32	0,95	sedang
44	8,93	0,95	sedang
45	9,04	0,95	sedang
46	8,64	0,95	sedang
47	8,5	0,95	sedang

Lampiran 11 Tabel Nilai Minimal, Maksimal, Mean, Dan Standar Deviasi pada data Kualitas Pelayanan Kepada Nasabah

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Tangible_1	100	1	10	8.47	1.872
Tangible_2	100	6	10	8.88	1.281
Tangible_3	100	1	10	8.79	1.520
Tangible_4	100	1	10	8.42	1.782
Tangible_5	100	2	10	8.74	1.567
Tangible_6	100	1	10	8.59	1.923
Tangible_7	100	5	10	9.02	1.189
Emphaty_1	100	5	10	8.86	1.231
Emphaty_2	100	5	10	8.82	1.266
Emphaty_3	100	3	10	8.56	1.409
Emphaty_4	100	5	10	8.61	1.370
Emphaty_5	100	4	10	8.38	1.536
Emphaty_6	100	2	10	8.59	1.525
Reliability_1	100	6	10	8.68	1.317
Reliability_2	100	3	10	8.59	1.464
Reliability_3	100	2	10	8.79	1.358
Reliability_4	100	3	10	8.60	1.557
Reliability_5	100	5	10	8.59	1.471
Responsiviness_1	100	4	10	8.52	1.541
Responsiviness_2	100	6	10	8.77	1.254
Responsiviness_3	100	2	10	8.50	1.624
Responsiviness_4	100	4	10	8.62	1.462
Assurance_1	100	6	10	8.53	1.389
Assurance_2	100	6	10	8.60	1.363
Assurance_3	100	6	10	9.01	1.141
Assurance_4	100	6	10	9.00	1.172
Assurance_5	100	3	10	8.81	1.383
Total_skor	100	156	270	234.34	30.278
Valid N (listwise)	100				

Lampiran 12 Tabel Nilai Minimal, Maksimal, Mean, Dan Standar Deviasi pada data Kepuasan Karyawan

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Achievement_1	47	5	10	7.94	1.131
Achievement_2	47	5	10	7.94	1.169
Recognition_1	47	6	10	7.96	1.021
Recognition_2	47	6	10	8.04	.932
Work_it_self_1	47	7	10	8.66	1.069
Work_it_self_2	47	6	10	8.13	1.096
Responsibility_1	47	7	10	8.45	.928
Responsibility_2	47	5	10	8.66	1.203
Opportunity_1	47	5	10	7.83	1.404
Opportunity_2	47	5	10	7.74	1.467
Salary_1	47	5	10	7.85	1.335
Salary_2	47	5	10	7.79	1.413
Salary_3	47	4	10	7.77	1.433
Supervision_1	47	6	10	8.26	1.031
Supervision_2	47	6	10	7.94	1.150
Working_condition_1	47	5	10	9.09	1.060
Working_condition_2	47	6	10	8.74	1.206
Working_condition_3	47	7	10	9.00	1.063
Company_policies_1	47	7	10	8.98	.872
Company_policies_2	47	6	10	8.57	1.156
Company_policies_3	47	7	10	8.64	1.009
int_relationship_1	47	7	10	8.45	1.059
Int_relationship_2	47	7	10	8.55	1.039
Int_relationship_3	47	6	10	8.64	1.187
Status	47	6	10	8.66	1.238
Security_1	47	7	10	8.89	.983
Security_2	47	6	10	8.30	1.121
Security_3	47	5	10	8.21	1.122

Skor_total	47	192	280	233.66	23.886
Valid N (listwise)	47				