IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN SYARI'AH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

(Studi kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Diajukan oleh

Rizki Wahyu Utami Ohorella

15919025

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA

2018

IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN SYARI'AH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

(Studi kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

TESIS S-2
Program Magister Akuntansi



Diajukan oleh

Rizki Wahyu Utami Ohorella

15919025

PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2018

BERITA ACARA UJIAN TESIS

Pada hari Jumat tanggal 25 Mei 2018, Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Akuntansi Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian tesis yang disusun oleh :

RIZKI WAHYU UTAMI OHORELLA

No. MHS. : 15919025

Konsentrasi : Akuntansi Syariah

Dengan Judul:

IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN SYARI'AH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PADA PT BPRS BAHARI BERKESAN PROVINSI MALUKU UTARA DAN PT BPRS BAROKAH DANA SEJAHTERA PROVINSI D.I. YOGYAKARTA

Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
maka tesis tersebut dinyatakan **LULUS**

Penguji I	Penguji II
Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com. (IS), Ph.D.	Dra. Ataina Hudayati, M.Si., Ak., DBA.

Mengetahui
Direktur Program Pascasarjana

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
PASCASARJANA EKONOMI
YOGYAKARTA

Dr. Zainal Mustafa EQ., MM.

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Dosen Pembimbing

Drs. Dekan Urumsah, S.Si., M.Com. (IS), Ph.D.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

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

Yogyakarta, 30 Mei 2018



Rizki Wahyu Utami Ohorella

Tesis

IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN SYARI'AH DENGAN METODE BALANCED SCORECARD

(Studi kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Diajukan oleh

Rizki Wahyu Utami Ohorella

15919025

Telah disetujui oleh :

Yogyakarta, 26 April 2018

Dosen Pembimbing

Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com. (IS), Ph.D.

MOTTO

"Hai orang-orang yang beriman, Jadikanlah sabar dan shalatmu Sebagai penolongmu, sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar"

(QS. Al-Baqarah: 153)

"Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap."

(QS. Al-Insyirah: 6-8)

"Barang siapa berjalan untuk menuntut ilmu maka Allah akan memudahkan baginya jalan ke syurga."

(HR. Muslim)

PERSEMBAHAN

Dengan mengucapkan rasa syukur Alhamdulillah saya persembahkan karya ini untuk :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala dengan Rahmat dan HidayahNya telah memberikan kekuatan dan kemudahan. Syukur Alhamdulillah atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya karya yang sederhana ini dapat terselesaikan.
2. Pembimbing saya, Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com. (IS), Ph.D. Terima kasih atas bimbingan dan pengarahan Bapak kepada penulis, semoga Allah membalas kebaikan Bapak.
3. Kedua Orang tua saya, Ayahanda Moh. Saleh Ohorella, SH. dan Ibunda Nurwani Ibrahim, S.Pd. karya ini ananda persembahkan sebagai tanda bukti hormat, rasa terimakasih atas kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tidak terhingga serta tidak mungkin dapat ananda balas hanya dengan selembar kertas yang tertulis kata cinta dan persembahan. Semoga ini menjadi langkah awal untuk membahagiakan kalian.
4. Teruntuk saudara-saudaraku, Om Faris Bakar Totou, ST., Nurul Ismi Handayani Ohorella, Nabila Desriyanti Ohorella, M. Ridha Nirwandi Ohorella, Ade Novianti Hidayah, S.Mat. dan Uniichan—Sri Wahyuni, SE., ME. yang telah banyak memberikan bantuan moril, serta terima kasih atas semua doa dan semangat yang telah mewarnai hari-hari penulis.

5. Seluruh pegawai akademik dan program studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi terima kasih atas kebaikannya.
6. Direksi PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara Ibu Rita Yasin, terima kasih atas izinnya sehingga penulis dapat melakukan penelitian di perusahaan Ibu. Terkhusus Bapak Sofyan Doter terima kasih telah bersedia memberikan bantuan waktu dan tenaga kepada penulis, dan terima kasih kepada seluruh pegawai perusahaan.
7. Terima kasih kepada Direksi PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta Bapak Edi Sunarto, SE. beserta seluruh staff dan jajarannya
8. *Special* untuk sahabatku Muhammad Vitto Basarun, S.Pt. terima kasih atas motivasi dan dukungan, serta setia mendoakan penulis dimanapun dan kapanpun.
9. Teman-teman kos Bu Slamet, terima kasih canda tawa serta suka duka yang telah kita lewati bersama.
10. Teman-teman Magister Akuntansi 11 Prodi Akuntansi Syariah Universitas Islam Indonesia.
11. Seluruh almamater Universitas Islam Indonesia.

Semua berakhir dalam harapan semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak. Aamiin Allahumma Aamiin...

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'aalamiin. Segala puji bagi Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat, hidayah dan inayahNya kepada kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul "IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN SYARI'AH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)" sebagai syarat akademis untuk memperoleh gelar Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Prodi Akuntansi Universitas Islam Indonesia. Sholawat serta salam tercurahkan kepada Nabi Muhammad Shallallahu 'Alaihi Wasallam beserta keluarga dan para sahabatnya. Penulis menyadari bahwa tesis ini dapat diselesaikan dengan baik karena adanya bantuan banyak pihak, baik bantuan moral maupun materil. Oleh karena itu pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Allah Subhanahu Wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini.
2. Kepada kedua orang tua penulis, Ayahanda Moh. Saleh Ohorella, SH. dan Ibunda Nurwani Ibrahim, S.Pd. yang telah merawat, mendidik, mendoakan tiada henti,

serta telah menjadi motivasi penulis sehingga penulis memiliki semangat yang besar untuk menyelesaikan tesis ini.

3. Bapak Dr. Zainal Mustafa EQ., M.M. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Islam Indonesia.
4. Bapak Johan Arifin, S.E, M.Si., Ph.D selaku Koordinator Akademik Program Studi Magister Akuntansi Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com. (IS), Ph.D. Selaku dosen pembimbing yang telah memberikan bimbingan, nasihat dan saran dalam penulisan tesis ini.
6. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang tidak dapat penulis sebut satu persatu.
7. Teruntuk saudara-saudaraku, Om Faris Bakar Totou, ST., Nurul Ismi Handayani Ohorella, Nabila Desriyanti Ohorella, M. Ridha Nirwandi Ohorella, Ade Novianti Hidayah, S.Mat. dan Uniichan—Sri Wahyuni, SE., ME. yang telah banyak memberikan bantuan moril, serta terima kasih atas semua doa dan semangat yang telah mewarnai hari-hari penulis.
8. *Special* untuk sahabatku Muhammad Vitto Basarun, S.Pt. terima kasih atas motivasi dan dukungan, serta setia mendoakan penulis dimanapun dan kapanpun.
9. Seluruh pegawai akademik dan program studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi terima kasih atas kebaikannya.
10. Direksi PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara Ibu Rita Yasin, terima kasih atas izinnya sehingga penulis dapat melakukan penelitian di perusahaan Ibu.

Terkhusus Bapak Sofyan Doter terima kasih telah bersedia memberikan bantuan waktu dan tenaga kepada penulis, dan terima kasih kepada seluruh pegawai perusahaan.

11. Terima kasih kepada Direksi PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta Bapak Edi Sunarto, SE. beserta seluruh staff dan jajarannya
12. Teman teman kos Bu Slamet, terima kasih canda tawa serta suka duka yang telah kita lewati bersama.
13. Teman-teman Magister Akuntansi 11 Prodi Akuntansi Syariah Universitas Islam Indonesia.
14. Seluruh almamater Universitas Islam Indonesia.

Penulis menyadari dalam penulisan tesis ini masih banyak terdapat kekurangan maupun kesalahan. Untuk itu penulis mengharapkan kritik dan saran untuk memperbaiki dan menyempurnakan tesis ini.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Yogyakarta, 30 Mei 2018

Rizki Wahyu Utami Ohorella

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i
BERITA ACARA UJIAN TESIS ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iv
KATA PENGANTAR ix
DAFTAR ISI iv
DAFTAR TABEL vii
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR LAMPIRAN x
ABSTRAK xi
ABSTRACT xii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 6
1.4 Manfaat Penelitian 7
1.5 Sistematika Penulisan 8
BAB II KAJIAN PUSTAKA 9
2.1 Kinerja 9
2.1.1 Konsep Kinerja dalam Pandangan Islam 9
2.2 Pengukuran Kinerja 12
2.3 Rasio Keuangan Model Camels 13
2.4 Kinerja *Maqashid Syariah* 14
2.4.1 *Maqasid Syariah Indeks* (MSI) 15
2.5 Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) 16
2.5.1 Produk-Produk BPRS 17

2.5.2 Landasan Hukum Perbankan Islam 20
2.5.3 Kegiatan Usaha BPRS 22
2.5.4 PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara 24
2.5.5 PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta 26
2.5.6 Tujuan Pengukuran Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera 28
2.6 Sistem Pegukuran Kinerja 31
2.7 *Balanced Scorecard* 34
2.7.1 Mengukur Kinerja Empat Perspektif *Balanced Scorecard* 37
2.7.2 Hubungan antara Empat Perspektif Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard* 45
2.7.3 Cara Mengukur *Balanced Scorecard* 46
2.7.4 Karakteristik *Balanced Scorecard* 47
2.8 Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan *Maqashid Syariah* 48
2.9 Penelitian Terdahulu 51
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 56
3.1 Rancangan Penelitian 56
3.2 Populasi dan Sampel 57
3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data 58
3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian 59
3.4.1 Definisi Operasional Variabel 59
3.4.2 Pengukuran Variabel Penelitian 63
3.5 Metode Analisis Data 82
3.5.1 Statistik Deskriptif 82
3.5.2 Uji Kualitas Data 82
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN 84
4.1 Hasil Penelitian 84
4.1.1 Perspektif Keuangan 85
4.1.2 Perspektif Nasabah 93

4.1.3 Perspektif Bisnis Internal 103
4.1.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 108
4.2 Perbandingan Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta 113
4.4 Diskusi Penelitian 117
4.4.1 Perspektif Keuangan 117
4.4.2 Perspektif Nasabah 121
4.4.3 Perspektif Bisnis Internal 123
4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 125
BAB V PENUTUP 127
5.1 Kesimpulan 127
5.2 Implikasi Penelitian 129
5.3 Keterbatasan Penelitian 130
5.3.1 Keterbatasan 130
5.3.2 Saran 130
Daftar Pustaka 132

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 *Rating Scale* 46
Tabel 2.2 Ukuran Kinerja..... 47
Tabel 2.3 Ringkasan Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan *Maqashid Syariah* 49
Tabel 2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu..... 51
Tabel 3.1 Penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* 60
Tabel 3.2 Pembobotan Komponen Penilaian Kinerja Optimal BPRS..... 61
Tabel 3.3 Nilai rating dari setiap angka..... 62
Tabel 3.4 Predikat Nilai Komposit Komparasi Kinerja Prima BPRS..... 63
Tabel 3.5 Indikator Pengukuran Kepuasan Nasabah..... 69
Tabel 3.6 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan..... 72
Tabel 3.7 Indikator Pengukuran Tingkat Kepuasan Karyawan..... 77
Tabel 4.1 Persentase *Financing Deposit Ratio* Bank..... 85
Tabel 4.2 Persentase *Non Performing Financing* Bank..... 87
Tabel 4.3 Perhitungan *Capital Adequacy Ratio* Bank..... 88
Tabel 4.4 Perhitungan *Return on Assets* Bank..... 89
Tabel 4.5 Perhitungan *Return on Equity* Bank..... 90
Tabel 4.6 Perhitungan BOPO Bank..... 92
Tabel 4.7 Klasifikasi Pengumpulan Data..... 94
Tabel 4.8 Klasifikasi Responden atau Nasabah..... 94
Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas *Expected Service* (Harapan) Terkait Kepuasan Nasabah 96
Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas *Preceived Service* (Kenyataan) Terkait Kepuasan Nasabah..... 97
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas *Expected Service* (Kenyataan) Terkait Kepuasan Nasabah..... 98
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas *Preceived Service* (Kenyataan) Terkait Kepuasan Nasabah..... 99
Tabel 4.13 Pehitungan Pangsa Pasar (*Market Share*) Bank..... 100
Tabel 4.14 Pehitungan Profitabilitas Konsumen Bank..... 101
Tabel 4.15 Klasifikasi Pengumpulan Data..... 103
Tabel 4.16 Karakteristik responden atau karyawan..... 103
Tabel 4 17 Hasil Uji Reabilitas Kinerja Karyawan..... 105
Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan..... 105
Tabel 4.19 Pehitungan AETR Bank..... 106

Tabel 4.20 Pehitungan Produktifitas Karyawan Bank 108
Tabel 4.21 Klasifikasi Pengumpulan Data 109
Tabel 4.22 Karakteristik Responden atau Karyawan 109
Tabel 4.23 Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan Bank 111
Tabel 4.24 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan 112
Tabel 4.25 Hasil Pengukuran Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta Tahun 2013-2017 114
Tabel 4.26 Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta 114

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Keempat Perspektif dengan *Balanced Scorecard* 45
Gambar 2.2 Kerangka Kerja untuk Menjabarkan Strategi ke dalam Istilah Operasional..... 48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian 139

Lampiran 2 Data Kuesioner Kepuasan Nasabah PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara 170

Lampiran 3 Data Kuesioner Kinerja Karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara 175

Lampiran 4 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara 178

Lampiran 5 Data Kuesioner Kepuasan Nasabah PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta 181

Lampiran 6 Data Kuesioner Kinerja Karyawan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta 186

Lampiran 7 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta 189

Lampiran 8 Perhitungan Kuesioner Kepuasan Nasabah 193

Lampiran 9 Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan 196

Lampiran 10 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan 199

Lampiran 11 Hasil Uji Reabilitas Terkait Kepuasan Nasabah 202

Lampiran 12 Hasil Uji Validitas Terkait Kepuasan Nasabah 203

Lampiran 13 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan 205

Lampiran 14 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan 206

Lampiran 15 Reabilitas Kepuasan Karyawan 207

Lampiran 16 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan 208

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja perbankan syariah dengan metode *balanced scorecard.* Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Teknik pengolahan dan analisis data secara umum menggunakan statistik deskriptif kuantitatif dan tabel kontingensi yang ditampilkan dalam nilai presentase, angka, kolom, baris dan total. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran yang disajikan dalam bentuk tabel. Hasil dari penelitian menemukan bahwa secara keseluruhan Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan Kinerja PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai Kinerja Baik. *Balanced scorecard* juga telah mengintegrasikan visi dan misi peusahaan ke dalam tolok ukur evaluasi perusahaan sehingga tujuan perusahaan yaitu PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta menjadi lebih jelas.

Kata Kunci : Pengukuran Kinerja, Kinerja Perbankan Syariah, *Balanced Scorecard*.

ABSTRACT

This research aimed to measure the performance of Islamic banking with the balanced scorecard method. This research method using case studies. Processing techniques and data analysis are generally using quantitative descriptive statistics and contingency tables shown in percentage values, numbers, columns, rows and total. Performance measurement is done using a scale of measurement that are presented in the form of a table. Results from the research found that overall performance of PT BPRS Bahari Berkesan of North Maluku Province and performance of PT BPRS Barokah Dana Sejahtera of Special Region of Yogyakarta Province have the good performance value. The Balanced scorecard has also been integrating the vision and mission of that corporate into the corporate evaluation benchmarks so that the purpose of the company, namely PT BPRS Bahari Berkesan of North Maluku Province and performance of PT BPRS Barokah Dana Sejahtera of Special Region of Yogyakarta Province became more obvious.

Keywords : Performance Measurement, Performance of Islamic Banking, Balanced Scorecard

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri keuangan Islam dunia telah mengalami perkembangan dimulai sejak tahun 1970-an. Tahun 1980 hingga 2000-an, laju perkembangan industri keuangan Islam semakin menggembirakan. Lembaga keuangan syariah semakin beragam mulai dari perbankan, asuransi, sampai dengan pasar modal. Maraknya bank berprinsip syariah saat ini, tentunya memicu persaingan antar bank. Keadaan tersebut tentu tidak hanya menuntut Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) untuk lebih aktif lagi dalam meningkatkan kinerjanya, tetapi juga bagi Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS).

Pengukuran kinerja merupakan proses dalam menilai kemajuan suatu pekerjaan apakah telah sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah diregularkan oleh perusahaan sebelumnya. Pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik (Mardiasmo, 2002). Dengan melakukan pengukuran kinerja, maka keberhasilan suatu perusahaan dapat terlihat dari bagaimana kemampuan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana yang tertuang dalam perencanaan strategi.

Pijakan hukum perbankan syariah semakin kuat ketika Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah diundangkan pada tanggal 16 Juli 2008,

maka pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin mapan dan memadai sehingga mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat. Pertumbuhan bisnis perbankan syariah terus bergerak ke arah positif. Ini terlihat dari peningkatan aset dari posisi Desember 2015 sebesar Rp296,26 triliun atau meningkat 20,33% menjadi sebesar Rp356,50 triliun di Desember 2016. "Sedangkan dari perolehan dana pihak ketiga pada Desember 2016 mencapai Rp279,33 triliun atau tumbuh 20,83% dari posisi Desember 2015 sebesar Rp231,17 triliun," ujar Ketua Umum Asosiasi Bank Syariah Indonesia (Asbisindo) Agus Sudiarto di Jakarta, Rabu (1/3/2017) yang dilansir dari https://ekbis.sindonews.com.

BPRS melakukan kegiatan yang berkaitan dengan menghimpun dana dari masyarakat dan memberikan kredit seperti lembaga keuangan lainnya. Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang tepat, karena dengan menggunakan sistem manajemen yang tepat maka perusahaan dapat mampu bersaing dan berkembang dengan baik. Diharapkan dengan diimplementasikannya sistem pengukuran kinerja maka perusahaan dapat terbantu untuk memperbaiki kinerjanya dalam mewujudkan tujuan dan sasaran serta mewujudkan pertanggungjawaban kepada *user* terkait informasi kinerja melalui sistem pengukuran kinerja yang dibuat oleh perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut maka perlu dilakukan pengukuran kinerja saat ini agar dapat ditentukan program kerja untuk mencapai peningkatan kinerja perusahaan

(BPRS) yang lebih baik lagi. Pengukuran kinerja perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu proses untuk menyediakan informasi tentang sejauh mana visi dan misi perusahaan telah dicapai. Sistem pengukuran kinerja suatu perusahaan yang hanya diukur dari perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Oleh sebab itu, perusahaan yang baik seharusnya menerapkan suatu konsep dalam penilaian kinerja yang tidak hanya dinilai dari sisi keuangan saja namun juga dari sisi nonkeuangan. Pernyataan ini selaras dengan (Ulum, 2005) informasi yang digunakan untuk dalam melakukan pengukuran atau penilaian kinerja dikelompokkan ke dalam dua kategori yaitu informasi finansial dan nonfinansial.

Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *Balanced Scorecard* yang melibatkan empat aspek, yaitu perspektif finansial, kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Ulum, 2005). *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan nonfinansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Suwardi dan Biromono, 2008).

"*Balanced Scorecard* seharusnya dibangun secara benar yang meliputi ukuran yang berkorelasi satu sama lain" (Kaplan & Norton, 1996). "Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* ini, kinerja keuangan sesungguhnya adalah hasil dari kinerja nonkeuangan (pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, dan proses bisnis internal" (Suwardi & Biromono, 2008). *Balanced Scorecard* adalah perspektif yang

saling berhubungan satu sama lain sehingga sebuah penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang efektif akan mudah untuk dicapai.

Penelitian ini mengacu pada penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perbankan syariah dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilakukan oleh Huda, Sabrina, dan Zain (2013). Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan yang baik. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan, masing-masing memiliki nilai sangat baik, Kenerja Manajemen memiliki nilai baik. Kenerja Penghimpunan dan Penyaluran Dana serta Pelayanan Jasa dalam Perspektif Layanan Perbankan Pelaksanaan Prinsip Syariah, masing-masing bank memiliki nilai baik. Perspektif Keuangan pada laporan keuangan dan Kinerja Legitimasi Sosial, masing masing memiliki nilai kenerja Baik.

Dari uraian di atas, penelitian ini menggunakan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja bank syariah dalam mengelola dana masyarakat, dengan studi komparatif 2 (dua) Bank Perkreditan Rakyat Syariah yaitu PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dalam mencapai visi dan misinya dan sejauh mana kedua BPRS tersebut sudah mencapai tujuanya tersebut. Dengan teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yaitu *Balanced Scorecard* yang melibatkan empat aspek yaitu: (1) perspektif keuangan: apakah strategi perusahaan telah memberikan perbaikan guna meningkatkan keuntungan bagi perusahaan, (2) perspektif pelanggan: apakah perusahaan telah memberikan rasa puas untuk para konsumen sesuai dengan

kebutuhan mereka, (3) perspektif proses bisnis internal: bagaimana perusahaan dapat terus menjalankan bisnis sesuai dengan spesifikasi pelanggan, dan (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan: bagaimana perusahaan dapat meningkatkan *value* secara terus menerus dan kinerja jangka panjang. Ada beberapa faktor yang berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu (1) objek penelitian ini tidak pada BUS melainkan pada BPRS, (2) penelitian ini mengukur kinerja perusahaan dengan konsep *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan serta memberikan penambahan terkait kepuasan nasabah. Namun dalam penelitian sebelumnya hanya menggunakan tiga perpsektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengukuran kinerja BPRS ini perlu dilakukan karena adanya fakta dari salah satu manajer PT. Bank X Syariah Provisi Maluku Utara yang menyatakan bahwa masih rendahnya kinerja perbankan syariah serta terbatasnya penelitian terkait pengukuran kinerja pada perbankan syariah. Situasi ini cukup logis dikarenakan beberapa hasil penelitian yang masih menunjukkan adanya masalah dalam implementasi sistem pengukuran kinerja. Seperti yang pernah diteliti oleh Murtiwiyati (2006) ditemukan bahwa pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh bank hanya berdasarkan kinerja keuangan, hal ini kurang memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu pengukuran yang bersifat komprehensif, yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Hal ini lah yang mendorong penulis untuk melakukan penelitian terkait pengukuran kinerja

khusunya pada PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan membandingkan kinerjanya dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yang merupakan BPRS terkemuka di Provinsi D.I. Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

Sistem pengukuran kinerja adalah sistem untuk menilai kinerja organisasi/perusahaan dalam mencapai strategi terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya guna meningkatkan kinerjanya sesuai dengan harapan masyarakat terhadap perusahaan dalam memberikan layanannya.

Berdasarkan latar belakang yang telah penulis uraikan di atas, maka permasalahan yang akan penulis teliti dalam penelitian ini diantaranya:

1. Apakah kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta telah mencapai visi dan misinya jika diukur dari perspektif tradisional?
2. Apakah pengukuran kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta berdasarkan *balanced scorecard* bisa menjelaskan pencapaian visi dan misi kedua bank tersebut secara lebih komprehensif?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya, penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Menganalisis pencapaian visi dan misi bank dengan perspektif tradisional.
2. Menganalisis pencapaian visi dan misi bank dengan prinsip *balanced scorecard*.
3. Membandingkan pencapaian visi dan misi bank menggunakan pencapaian kinerja konvensional dengan prinsip *balanced scorecard.*

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan dari hasil penelitian ini dapat bermanfaat teruntuk:

1. Untuk mahasiswa diharapkan dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan terkait dengan konsep *Balanced Scorecard* yang dapat diteraparan pada suatu perusahaan.
2. Untuk para praktisi diharapkan dapat memberikan informasi yang sesuai dengan kebutuhannya serta dapat membantu dalam pemanfaatan informasi dalam mengukur kinerja organisasi/perusahaan.
3. Untuk Perbankan Syariah Provinsi Maluku Utara khususnya Kota Ternate dan Perbankan Syariah D.I Yogyakarta, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mempertahankan kinerja yang telah ada dan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Untuk masyarakat diharapkan dapat memberikan informasi untuk melakukan investasi khususnya di bank syariah terkait dengan produk dan jasa yang ditawarkannya.

1.5 Sistematika Penulisan

Di dalam sistematika penulisan ini penulis menyajikan uraian singkat terkait materi pokok pada masing-masing bab yang akan dibahas dan memberikan gambaran menyeluruh tentang tesis ini:

BAB I Pendahuluan

Bab ini menguraikan isi tesis yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan secara singkat.

BAB II Kajian Pustaka

Bab ini penulis memaparkan teori-teori yang berkaitan dengan masalah dalam penelitian ini yang diperoleh dari berbagai literatur.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang rancangan penelitian, populasi dan sampel penelitian, sumber dan teknik pengumpulan data, pengukuran variabel penelitian, dan metode analisis data yang digunakan.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini memuat analisis dan pembahasan, hasil penelitian, dan diskusi penelitian dari penelitian yang telah dilakukan.

BAB V Penutup

Bab terakhir ini berisi kesimpulan, kontribusi, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Kinerja

Kinerja merupakan suatu proses perencanaan terpimpin yang terorganisari dan upaya pengendalian anggota dalam lingkungan organisasi kerja serta proses penggunaan semua perangkat-perangkat lain sumber daya manusia, dalam keanggotaannya suatu organisasi dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas kinerja bagi para anggotanya untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan serta dapat mencapai hasil yang optimal (Dharma, 2005).

Dalam perkembangan industri dan perekonomian yang semakin sengit dan ketat seperti saat ini maka perusahaan haruslah seimbang antara kinerja karyawan yang baik dan motivasi karyawan guna tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Kinerja dapat ditatap dari perspektif proses, hasil atau perilaku yang berorientasi pada pencapaian tujuan. Oleh karena itu, tugas dalam konteks penilaian kinerja yang merupakan tugas utama pimpinan organisasi adalah menentukan perspektif kinerja yang mana yang akan digunakan perusahaan dalam menerangkan kinerjanya.

2.1.1 Konsep Kinerja dalam Pandangan Islam

Islam sebagai agama yang *Rahmatan Lil 'Alamin* (membawa rahmat dan kesejahteraan bagi seluruh alam semesta) telah mengatur seluruh aspek kehidupan

manusia dengan baik termasuk bekerja dan ber*muamalah*. Manusia adalah mahluk sosial, dalam kehidupannya ia tidak akan dapat hidup tanpa bantuan dan berhubungan (ber*muamalah*) satu sama lain. Manusia perlu menjalin hubungan (*muamalah*) dengan yang lain, baik untuk memenuhi kebutuhannya sendiri maupun demi ke*maslahat*an (kebaikan) umum. Bekerja dalam Islam akan mendapatkan pahala, karena bekerja dalam konsep Islam merupakan kewajiban atau fardhu. Dalam kaidah fiqh, orang yang menjalankan kewajiban akan mendapatkan pahala, sedangkan mereka yang meninggalkannya akan terkena sanksi dosa. Tentang kewajiban bekerja, Rasulullah Shallallahu ‘Alaihi Wasallam bersabda, *“*Mencari rezeki yang halal itu wajib sesudah menunaikan yang fardhu (seperti shalat, puasa dan sebagainya)”, (HR ath-Thabrani dan al-Baihaqi).

a) Telaah teks terkait dengan kinerja

   Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah keberhasilan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya, sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Lazimnya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, sebaliknya orang yang levelnya rendah atau tidak mencapai standar dapat dikategorikan sebagai orang yang tidak produktif.

b) Kinerja di dalam Al-Qur’an. Firman Allah dalam Al-Qur’an tentang kinerja terdapat dalam surat Al-Ahqaaf ayat 19:

   وَلِكُلّٖ دَرَجَٰتٞ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ١٩

Arti: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.” (Q.S. Al-Ahqaaf ayat 19)

Kesimpulan yang dapat diambil dari ayat di atas adalah bahwa Allah lah yang menjamin rizki seseorang dan memberikan balasan berdasarkan apa yang telah ia kerjakan. Artinya seseorang yang bekerja dengan baik akan menunjukkan kinerja yang baik pula terhadap organisasinya.

Firman Allah dalam Al-Qur’an:

وَقَالَتۡ أُولَىٰهُمۡ لِأُخۡرَىٰهُمۡ فَمَا كَانَ لَكُمۡ عَلَيۡنَا مِن فَضۡلٖ فَذُوقُواْ ٱلۡعَذَابَ بِمَا كُنتُمۡ تَكۡسِبُونَ ٣٩

Artinya: “Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, maka rasakanlah siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan.” (Q.S. Al-A’raaf ayat39)

Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya kelebihan hanya milik Allah. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat *ukhrowi* (akhirat) dan bekerja tidak hanya sebatas *ubuddiyah* (ibadah) saja, namun agar untuk mendapatkan pahala (balasan) yang akan kita terima.

2.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan akuntabilitas, pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai penncapaian tujuan dan sasaran (Whittaker, 1995).

Dengan melakukan pengukuran kinerja tentunya dapat membantu perusahaan dengan mudah melakukan penilaian terhadap keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan/program yang telah dipatenkan di dalam perencanaan strategi.

Pengukuran kinerja adalah suatu aktivitas memonitor secara terus-menerus terhadap pencapain program, terutama kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang (Artley & Suzanne, 2001). Pengukuran kinerja sangat membantu perusahaan untuk mengetahui tingkat kinerjanya. Hasil dari pengukuran kinerja tersebut dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk meningkatkan kinejanya, guna dapat meningkatkan daya saingnya.

Atkinson (1995) menyatakan penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung indikator kinerja, yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang memengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan

informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

2.3 Rasio Keuangan Model Camels

Salah satu alat untuk mengukur sehat atau tidaknya suatu bank adalah dengan menggunakan analisa rasio CAMEL yaitu suatu analisis keuangan dan alat pengukuran kinerja bank yang ditetapkan oleh BI untuk mengetahui bagaimana tingkat kesehatan bank dari berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kondisi dan perkembangan suatu bank dengan menilai faktor-faktor penilaian tingkat kesehatan bank yang bersangkutan (Kasmir, 2002).

Tingkat kesehatan bank adalah penilaian atas suatu kondisi laporan keuangan bank pada periode dan saat tertentu sesuai dengan Standar Bank Indonesia. Metode penilaian tersebut yang kemudian dikenal dengan metode CAMEL yaitu *Capital, Asset quality, Management, Earnings,* dan *Liquidity* (Riyadi, 2004).

Penilaian tingkat kesehatan bank berdasarkan ketentuan Bank Indonesia mencakup penilaian terhadap faktor-faktor CAMEL diantaranya sebagai berikut:

a) Permodalan (*Capital*). Salah satu penilaian yang didasarkan pada permodalan yang dimiliki oleh Bank. Salah satu penilaian adalah dengan metode CAR (*Capital Adequacy Rasio*).
b) Kualitas aset (*Asset quality*) adalah perolehan dana (penghasilan) dalam bentuk kredit yang disediakan oleh bank dalam rupiah.

c) Manajemen (*Management*). Penilaian terhadap faktor manajemen atau pengelolaan suatu bank dalam menentukan sehat tidaknya suatu bank didasarkan pada Surat Edaran BI No. 30/3/UPPB tanggal 30 April 1997 ada dua komponen yang mencakup yaitu manajemen umum dan manajemen risiko.

d) Rentabilitas (*Earning*) adalah salah satu alat ukur dalam mengukur kemampuan suatu bank untuk memperoleh keuntungan. Pada umumnya ada dua rasio penilaian terhadap faktor rentabilitas yaitu:

   1) *Return on Assets* atau ROA (Rasio laba terhadap total asset)
   2) Rasio BOPO (Beban operasional terhadap pendapatan operasional)

e) Likuiditas (*Liquidity*) adalah penilaian terhadap likuiditas bank. Ada dua faktor penilaian terhadap likuiditas diantaranya:

   1) *Cash Rasio* yaitu rasio kecukupan aktiva yang likuid yang merupakan komparasi antara aktiva likuid terhadap hutang lancar.
   2) *Loan to deposit ratio* (LDR) merupakan komparasi antara kredit terhadap dana yang diterima bank.

2.4 Kinerja *Maqashid Syariah*

Secara bahasa *Maqasid al-Syariah* terdiri dari dua kata yaitu *maqasyid* dan *syari'. Maqasid* adalah bentuk jamak dari *maqshud* yang berarti tujuan, syariah berarti jalan menuju sumber. Menurut Sahroni dan Karim (2015) definisi dari *maqashid syariah* adalah memenuhi hajat manusia dengan cara merealisasikan

mashlahat dan menghindarkan *mafsadah*. *Maqashid Syariah* telah banyak diidentifikasi oleh para ahli hukum Islam seperti Al-Ghazali (n.d.); Al-Shaṭibi (n.d.) Ibn Ashur (2006); dan Abu Zahran (1997). Ibn Ashur (2006) menyebutkan bahwa *maqashid syariah* dapat meningkatkan kesejahteraan dan mencegah mafsadah atau keburukan (Sahroni dan Karim, 2015).

Ayat Al Quran yang menjelaskan tentang *maqashid* adalah:

وَمِنۡهُم مَّن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِي ٱلدُّنۡيَا حَسَنَةٗ وَفِي ٱلۡأٓخِرَةِ حَسَنَةٗ وَقِنَا عَذَابَ ٱلنَّارِ ٢٠١

أُوْلَٰٓئِكَ لَهُمۡ نَصِيبٞ مِّمَّا كَسَبُواْۚ وَٱللَّهُ سَرِيعُ ٱلۡحِسَابِ ٢٠٢

Artinya: Dan di antara mereka ada orang yang berdoa: "Ya Tuhan kami, berilah kami kebaikan di dunia dan kebaikan di akhirat dan peliharalah kami dari siksa neraka. Mereka itulah orang-orang yang mendapat bahagian daripada yang mereka usahakan; dan Allah sangat cepat perhitungan-Nya." (Q.S. Al Baqarah ayat 201-202)

Ayat di atas menjelaskan bahwa *Kemaslahatan* itu tidak hanya untuk kehidupan dunia saja tetapi juga untuk kehidupan yang kekal di akhirat kelak.

2.4.1 *Maqasid Syariah Indeks* (MSI)

Indeks maqashid syariah dirumuskan oleh Omar dan Djuljastri (2008) yang dikembangkan khusus untuk mengukur kinerja perbankan syariah yang berdasarkan pada prinsip-prinsip maqasyid syariah agar sesuai dengan tujuannya. Pengukuran kinerja bagi perbankan syariah ini tidak berfokus hanya pada laba dan ukuran keuangan lainnya, akan tetapi dimasukkan nilai-nilai lain dari perbankan yang mencerminkan ukuran manfaat non profit yang sesuai dengan

tujuan bank syariah. Model ini telah banyak diaplikasikan dalam penelitian-penelitian ilmiah di berbagai Negara untuk mengukur kinerja perbankan syariah. MSI dikembangkan dengan 3 faktor utama, yaitu: pendidikan, penciptaan keadilan dan pencapaian kesejahteraan, dimana ketiga faktor tersebut bersifat universal. Ketiga ukuran kinerja berdasarkan *maqashid syariah*, yaitu pendidikan, keadilan, dan kesejahteraan mensyaratkan perbankan nasional untuk mampu merancang program pendidikan dan pelatihan dengan nilai-nilai moral sehingga mereka akan mampu menigkatkan kemampuan dan keahlian para karyawan. Keadilan berarti bahwa bank syariah harus memastikan kejujuran dan keadilan dalam semua transaksi dan kegiatan usaha yang tercakup dalam produk, seluruh aktifitas *free interest*. Terakhir perbankan syariah harus mengembangkan proyek-proyek investasi dan pelayanan sosial untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

2.5 Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS)

Rodoni dan Hamid (2008) mendefinisikan BPRS adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha dengan berdasarkan prinsip islam yang dalam kegiatannya tidak menawarkan dan memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. BPRS berdiri berdasarkan UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan Perturan Pemerintah (PP) No. 72 Tahun 1992 tentang bank berdasarkan prinsip bagi hasil.

BPRS merupakan badan usaha yang setara dengan BPR konvensional dengan bentuk hukum Perseroan Terbatas, Perusahaan Daerah, atau Koperasi.

2.5.1 Produk-Produk BPRS

Produk-produk yang ditawarkan oleh BPRS secara garis besar (Rodoni dan Hamid, 2008):

a) Mobilisasi Dana Masyarakat

Bank berkewajiban untuk mengerahkan dana masyarakat dalam berbagai bentuk seperti menerima simpanan (*wadiah)* serta menyediakan fasilitas tabungan dan deposito berjangka. Fasilitas ini dapat digunakan untuk menitip *shadaqah, Infaq,* zakat, mempersiapkan ongkos naik haji (ONH), merencanakan kurban, *aqiqah, khitanan*, mempersiapkan pendidikan, pemilikan rumah, kendaraan dan lain-lain.

1) Simpanan Amanah

Bank menerima titipan amanah (*trustee account*) berupa dana *infaq, shadaqah,* dan zakat. Akad penerimaan titipan ini adalah *wadiah* yaitu titipan yang tidak menanggung resiko. Bank akan memberikan profit dari bagi hasil yang didapat bank melalui pembiayan pada nasabah.

2) Tabungan *Wadiah*

Bank menerima tabungan (*saving account*). Akad penerimaan dana ini juga *wadiah* dimana bank memberikan profit kepada penabung yang diperhitungkan secara harian dan dibayar setiap bulan.

3) Deposito *Wadiah* atau Deposito *Mudharabah*

Bank menerima deposito berjangka (*time investment account*), akad penerimaan deposito adalah *wadiah* atau *mudharabah*, dimana bank menerima dana masyarakat berjangka satu bulan, tiga bulan, enam bulan, dan seterusnya sebagai penyertaan sementara pada bank. Deposan yang akad deposito *wadiah*nya mendapatkan nisbah bagi hasil keuntungan lebih kecil dari *mudharabah* bagi hasil yang diterima bank dalam pembiayaan/kredit nasabah yang dibayar setiap bulan.

4) Penyaluran Dana. Menurut Rodoni dan Hamid (2008) penyaluran dana BPRS diantaranya sebagai berikut:

a. Pembiayan *Mudharabah*

Pembiayaan *mudharabah* adalah suatu perjanjian antara pemilik dana (pengusaha) dengan pengelola dana (bank) yang keuntungan dibagi menurut rasio (*nisbah)* yang telah disepakati bersama di muka. Apabila terjadi kerugian maka pengusaha menanggung kerugian dana, sedangkan bank menanggung pelayanan material dan kehilangan imbalan kerja.

b. Pembiayan *Musyarakah*

Pembiayaan musyarakah merupakan suatu perjanjian antara pengusaha dengan bank, dimana modal dari kedua belah pihak digabungkan

untuk usaha tertentu yang dikelola secara bersama-sama, keuntungan dan kerugian ditanggung bersama sesuai kesepakatan di muka.

c. Pembiayan *Bai'bitsaman Ajil*

Proses jual beli antara bank dengan nasabah dimana bank akan menalangi lebih dahulu kepada nasabah dalam pembelian suatu barang tertentu.

d. Pembiayaan *Murabahah*

Suatu perjanjian yang disepakati antara bank dan nasabah, dimana bank menyediakan pembiayaan untuk pembelian bahan baku atau modal kerja lainnya yang dibutuhkan nasabah yang akan dibayar kembali oleh nasabah sebesar harga jual bank.

e. Pembiayaan *Qardhul Hasan*

Pembiayaan yang merupakan perjanjian antara bank dengan nasabah yang layak menerima pembiayaan kebajikan dimana nasabah yang menerima hanya membayar pokoknya dan dianjurkan memberikan ZIS.

f. Jasa Perbankan Lainnya

Secara bertahap bank akan menyediakan jasa untuk memperlancar pembayaran dalam bentuk proses transfer dan inkaso, pembayaran rekening air, listrik, telepon, angsuran KPR dan lain-lainnya. Bank

juga mempersiapkan bentuk pelayanan yang sifatnya bentuk talangan dana (*bridging financing*) yang didasarkan atas pembiayan *bai'salam*.

2.5.2 Landasan Hukum Perbankan Islam

Islam sebagai suatu falsafah hidup tidak hanya mengatur tata hubungan makhluk dengan Maha Pencipta namun juga secara lengkap mendefenisikan dasar-dasar kegiatan yang berkaitan dengan aspek *muamalah*. *Muamalah* adalah tata hubungan antar manusia dengan manusia serta lingkungannya, termasuk kegiatan yang berkaitan dengan ekonomi, yang di dalamnya antara lain meliputi keuangan dan perbankan.

1. Landasan Hukum Islam

   Allah berfirman dalam Al-Qur'an:

   ٱلَّذِينَ يَأۡكُلُونَ ٱلرِّبَوٰاْ لَا يَقُومُونَ إِلَّا كَمَا يَقُومُ ٱلَّذِي يَتَخَبَّطُهُ ٱلشَّيۡطَٰنُ مِنَ ٱلۡمَسِّۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمۡ قَالُوٓاْ إِنَّمَا ٱلۡبَيۡعُ مِثۡلُ ٱلرِّبَوٰاْۗ وَأَحَلَّ ٱللَّهُ ٱلۡبَيۡعَ وَحَرَّمَ ٱلرِّبَوٰاْۚ فَمَن جَآءَهُۥ مَوۡعِظَةٞ مِّن رَّبِّهِۦ فَٱنتَهَىٰ فَلَهُۥ مَا سَلَفَ وَأَمۡرُهُۥٓ إِلَى ٱللَّهِۖ وَمَنۡ عَادَ فَأُوْلَٰٓئِكَ أَصۡحَٰبُ ٱلنَّارِۖ هُمۡ فِيهَا خَٰلِدُونَ ٢٧٥

   Artinya: "Orang-orang yang makan (mengambil) riba tidak dapat berdiri melainkan seperti berdirinya orang yang kemasukan syaitan lantaran (tekanan) penyakit gila. Keadaan mereka yang demikian itu, adalah disebabkan mereka berkata (berpendapat), sesungguhnya jual beli itu sama dengan riba, padahal Allah telah menghalalkan jual beli dan mengharamkan

riba. Orang-orang yang telah sampai kepadanya larangan dari Tuhannya, lalu terus berhenti (dari mengambil riba), maka baginya apa yang telah diambilnya dahulu (sebelum datang larangan); dan urusannya (terserah) kepada Allah. Orang yang kembali (mengambil riba), maka orang itu adalah penghuni-penghuni neraka; mereka kekal di dalamnya." (Q.S. Al-Baqarah ayat 275).

Dari ayat tersebut bahwasanya setiap kegiatan ekonomi memiliki dimensi ibadah yang dapat diimplementasi pada setiap level kegiatan.

2. Landasan Hukum
   a) Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan;
   b) Undang-undang No. 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan;
   c) Undang-undang No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia.
   d) Undang-undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.
   e) Beberapa Peraturan Bank Indonesia mengenai Perbankan syariah:
      a) PBI No.6/17/PBI/2004 tanggal 1 Juili 2004 tentang Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan prinsip syariah.
      b) PBI No.6/24/PBI/2004 tanggal 14 Oktober 2004 tentang bank umum yang melaksnakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.
      c) PBI No.7/35/PBI/2005 tanggal 29 September 2005 tentang perubahan atas PBI No.6/24/PBI/2004 tanggal 14 Oktober 2004 tentang bank umum yang melaksnakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

d) PBI No.8/22/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang kewajiban penyediaan modal minimum Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan prinsip syariah.

e) PBI No.8/25/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No.6/17/PBI/2004 tentang Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan prinsip syariah.

f) PBI No.9/19/PBI/2007 tanggal 17 Desember 2007 tentang pelaksanaan prinsip syariah dalam kegiatan penghimpunan dana dan penyaluran dana serta pelayanan jasa bank syariah yang menyempurnakan PBI No.7/46/PBI/2005 tanggal 14 November 2005 tentang akad penghimpunan dan penyaluran dana bagi bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.

2.5.3 Kegiatan Usaha BPRS

Kegiatan usaha dari BPRS yaitu berupa penghimpunan dana, penyaluran dana, dan kegiatan di bidang jasa. Yang berbeda dari kegiatan usaha BUS adalah bahwa BPRS tidak diperkenankan memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, misalnya ikut dalam kegiatan kliring, inkaso, dan menertibkan giro.

Kegiatan usaha yang dapat dilakukan oleh BPRS versi Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah diatur dalam Pasal 21, yaitu bahwa kegiatan usaha Bank Pembiayaan Rakyat Syariah meliputi :

a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk: 1) Simpanan berupa tabungan atau yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad wadi'ah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip Syariah; dan 2) Investasi berupa deposito atau tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip Syariah.
b. Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk: 1) Pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad mudharabah atau musyarakah. 2) Pembiayaan berdasarkan akad murabahah, salam, atau istishna'. 3) Pembiayaan berdasarkan akad qardh. 4) Pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad ijarah atau sewa beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik; dan 5) Pengambilalihan utang berdasarkan akad hawalah.
c. Menempatkan dana pada Bank Syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad wadi'ah atau investasi berdasarkan akad mudharabah dan atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip Syariah.
d. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang ada di Bank Umum Syariah, Bank Umum Konvensional dan UUS.
e. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha Bank Syariah lainnya yang sesuai dengan prinsip Syariah berdasarkan persetujuan Bank Indonesia.

2.5.4 PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

PT BPRS Bahari Berkesan didirikan oleh pemerintah Kota Ternate dan menjadi Bank Syariah pertama milik Pemerintah Daerah di provinsi Maluku Utara yang beroperasi sejak tahun 2012 yang di dirikan atas prakarsa Bapak Dr. H Burhan Abdurahman SH., MM. Walikota ternate saat itu, bersama Ir. Arifin Djafar Wakil Walikota yang juga sebagai ketua Tim Pendiri PT BPRS Bahari Berkesan beserta para pejabat teras dilingkungan pemerintah daerah kota ternate, Bank indonesia Perwakilan Maluku Utara, MES Provinsi Maluku Utara, dan MUI kota ternate dengan Modal dasar saat itu sebesar Rp. 8 Milyar.

Mengacu pada Undang-Undang No.21/2008 tentang perbankan Syariah dimana Bank Syariah menurut jenisnya adalah Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), dan dimulai pada tahun 2011 dengan Perda Kota Ternate No.27 tanggal 15 juni 2011 di tetapkan tentang pendirian PT BPRS Bahari Berkesan yang kemudian diaktakan pendiriannya oleh Notaris Tatiek Nurdjanti, SH. Dengan No.48 tanggal 27 Desember 2011 yang mendapatkan pengesahan dari Menteri Hukum dan HAM RI AHU-02172.AH.01.01 tahun 2012. Sementara untuk sahnya beroperasi PT BPRS Bahari Berkesan mendapatkan izin prinsip dan izin usaha dari Bank Indonesia masing-masing dengan surat No.13/2622/DPbs tanggal 20-12-2011 dan No. 14/17/KEP. GBI/Dpg/2012 tanggal 27-03-2012, maka pada tanggal 19 april 2012 resmi dimulai operasional PT. BPRS Bahari Berkesan yang ditandai dengan Ceremony

penandatangan prasasti dan pengguntingan pita oleh Walikota Ternate saat itu Bapak Dr. H. Burhan Abdurahman, SH., MM. Didampingi Kepala Walikota Bank Indonesia Bapak Marsaoli Hakim, Forkopinda Kota Ternate dan Kepala-Kepala SKPD lingkup Pemerintah Kota Ternate, anggota DPRD Kota Ternate, Tokoh Agama, Tokoh masyarakat dan berbagai komponen masyarakat turut dalam peresmian tersebut.

Keberadaan Bank Syariah PT BPRS Bahari Berkesan memiliki prospek yang cukup menjanjikan dikarenakan selain merupakan Bank milik Pemda juga memiliki produk-produk yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat terutama masyarakat menengah kebawah. PT BPRS Bahari Berkesan yang beroperasi dengan prinsip syariah yang cocok dengan struktur masyarakat kota Ternate khususnya dan Maluku Utara umumnya yang mayoritas muslim, namun demikian konsep perbankan syariah yang dibangun adalah konsep syariah yang universal sehingga tidak terbatas kepada nasabah yang beragama Islam saja namun terbuka untuk semua agama, yang terpenting adalah transaksi yang dijalankan, sumber dana dan usaha yang dibiayai tidak bertentangan dengan prinsip syariah Islam.

Sedikit demi sedikit kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan PT BPRS Bahari Berkesan semakin meningkat terbukti dengan bagaimana masyarakat mulai memanfaatkan produk-produk PT BPRS Bahari Berkesan.

2.5.4.1 VISI dan MISI BPRS Bahari Berkesan

1. Visi

   Menjadii Bank Pembiayaan Rakyat Syariah yang menguntungkan, berkembang dan memberikan kesejahteraan bagi masyarakat.

2. Misi

   Menjalankan usaha dalam bidang keuangan dan perbankan berdasarkan prinsip-prinsip Syariah.

2.5.5 PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

Bank Syariah BDS atau PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera berdiri pada tahun 2007 di Brontokusuman Mergangsan Yogyakarta. Hadir lebih dari 9 tahun menyelenggarakan aktivitas perbankan syariah yang diawali dengan keuntungan di awal tahun berdirinya telah menjadikan Bank Syariah BDS sebagai BPRS terkemuka di Provinsi D.I Yogyakarta.

Proses pendirian Bank Perkreditan Rakyat Syariah (Barokah Dana Sejahtera) Yogyakarta dimulai pada bulan Agustus 2005. Saat itu dibentuk tim pendiri yang terdiri dari Drs. Sunardi Syahuri, Ir. Suranto, MT dan Edi Sunarto. Kemudian pada bulan Desember 2005 pengajuan izin prinsip kepada Bank Indonesia dengan pemegang saham berjumlah 10 orang dan terjadi pergantian nama dari PT BPRS Bina Dana Sejahtera menjadi PT Bank Perkreditan Rakyat Syariah (Barokah Dana Sejahtera) Yogyakarta karena nama sudah dipakai oleh PT yang lain.

Pada tanggal 6 Desember 2006 keluar izin prinsip pendirian dari Bank Indonesia dengan nomor: 8/251/DPbs, baru kemudian tanggal 6 Juli 2007 disahkan akta pendirian PT dari Menteri Hukum dan HAM dengan nomor W22-00107 HT.01.01-th 2007. Selanjutnya pada tanggal 29 Juli 2007 adalah proses penyampaian surat permohonan izin usaha kepada Bank Indonesia dengan nama Bank Perkreditan Rakyat Syariah (Barokah Dana Sejahtera), pemegang saham ditetapkan berjumlah delapan orang. Pada tanggal 10 Oktober 2007 keluar surat izin usaha dari Bank Indonesia dengan nomor 9/51/KEP.GBI/2007. Soft Opening dilaksanakan pada tanggal 1 November 2007, selanjutnya pada tanggal 14 November 2007 PT Bank Perkreditan Rakyat Syariah (Barokah Dana Sejahtera) diresmikan (Grand Opening) oleh Pimpinan Bank Indonesia Yogyakarta Ibu Endang Setyadi dan disaksikan oleh Sekda Kota Yogyakarta. Serta pada tanggal 6 Febuari 2009 diselenggaran RUPS pertama tahun buku 2008.

2.5.5.1 Visi dan Misi BPRS Barokah Dana Sejahtera

1. Visi

   Menjadi lembaga perbankan syariah yang besar dan sehat serta memberi kemanfaatan pada ummat.

2. Misi

   1) Melakukan operasional perbankan secara kompetitif, efisien dan memenuhi prinsip kehati-hatian.

2) Memberikan pelayanan prima dan optimal pada nasabah, mengembangkan dan menumbuhkan sektor riil berbasis bagi hasil.
3) Mengembangkan sumberdaya manusia berdasarkan aspek profesionalitas dan spiritualitas.
4) Mengembangkan prinsip keseimbangan dalam semua aspek termasuk pemenuhan hak bagi seluruh stakeholder.
5) Bekerjasama dengan perbankan syariah lainnya menuju kebaikan dan *kemaslahatan* ummat.

2.5.6 Tujuan Pengukuran Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera

Tujuan dilakukannya pengukuran kinerja pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta adalah untuk mengetahui tingkat kinerja kedua perusahaan, apakah perusahaan telah mencapai tujuannya sesuai dengan yang telah dituang di dalam perencanaan strategis atau jurstu sebaliknya. Hasil dari pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai tumpuan bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya.

Penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja di Perbankan telah dilakukan oleh bebrapa peneliti, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Ulum, Syam dan Wahjuni (2011). Objek penelitian ini adalah tiga bank Islam baik di Indonesia dan Malaysia dan menjalankan bisnisnya di Indonesia dan

Malaysia. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah memberi kontribusi kepada praktek bisnis perbankan Islam yang terkait dengan tanggung jawab social yang mereka jalankan, dan berkontribusi pada input pengetahuan baik sebagai bahan komparasi dan replikasi untuk melakukan studi lebih lanjut terkait dengan Model Indeks ISR dalam menilai kinerja social perbankan Islam. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja social trainaverage perbankan Islam di Malaysia lebih tinggi daripada di Indonesia. Kinerja social perbankan Islam di Indonesia pada 2010 mengalami peningkatan yang signifikan, sekitar 10% dari tahun sebelumnya (2009). Sementara kinerja social pada perbankan Islam di Malaysia adalah stabil karena tidak meningkat ataupun menurun. Namun, dari semua bank-bank Islam, baik Indonesia dan Malaysia, tidak ada satupun yang mencapai tingkat kinerja sangat bagus.

Suhada dan Pramono (2014) dalam penelitiannya tentang kinerja perbankan syariah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang diambil dari laporan keuangan tahunan dan bersumber dari situs resmi masing-masing perbankan. Adapun bank yang dijadikan objek penelitian adalah bank umum syariah yang telah menerbitkan laporan keuangan minimal tiga tahun. *Model Maqashid Indeks* yang dikembangkan ini telah diteliti oleh para ahli di Timur Tengah dan Malasyia yang berpengalaman di Bank Konvensional dan Syariah dengan pendekatan metode SAW (*The Simple Additive Weighting*) adalah

sebuah metode yang mengharuskan pembuat keputusan menentukan bobot bagi setiap atribut/acuan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan pendekatan indeks *maqoshid*, BMI 2009 dan 2010 menjadi bank syariah yang kinerja terbaik dengan nilai rasio terbaik adalah 13.67% dan 13,64 sedangkan pada 2011 BSM menjadi kinerja terbaik Islamic Bank dengan rasio nilai terbaik 13,85%.

Tanor, Sabijono dan Walandouw (2015) melakukan analisis kinerja keuangan pada PT. Bank Artha Graha Internasional Tbk menggunakan rasio likuiditas, solvabilitas, profitabilitas. Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif komparatif. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut yaitu: (1) Likuditas Bank Artha Graha mampu memenuhi kewajiban jangka pendek yang dimiliki. (2) Hasil solvabilitas memperlihatkan kemampuan bank dalam permodalan yang dimiliki mampu untuk menutupi penurunan maupun kerugian. (3) Hasil Profitabilitas memperlihatkan bank memiliki hasil rasio yang terus meningkat. Ketiga rasio keuangan sesuai dengan standar yang ditentukan BI. Kondisi keuangan Bank Artha Graha masih dalam keadaan baik dan dapat memenuhi kewajiban terhadap pihak ketiga. Manajemen Bank Artha Graha sebaiknya terus melakukan pengelolaan keuangan dengan baik, agar tidak terjadi penurunan yang dapat menyebabkan bank menjadi tidak sanggup untuk menyelesaikan masalah keuangan yang ada nantinya.

Dari berbagai macam pendekatan dalam pengukuran kinerja perusahaan di atas menunjukkan bahwa telah banyak perusahaan yang menggunakan

pendekatan dalam mengukur kinerja perusahaan mereka. Selain itu pengukuran kinerja pun telah banyak digunakan dalam penelitian-penelitian ilmiah. Hal ini menunjukkan beragam opini perusahaan tentang kinerja perusahaan, suatu kinerja yang menggambarkan keadaan perusahaan selama beroperasi. Kinerja perusahaan penting untuk diukur dan diketahui nilainya, karena untuk mengetahui kemampuan para manajer dalam menjalankan tugas-tugasnya sesuai dengan yang diamanatkan oleh para pemilik perusahaan.

2.6 Sistem Pegukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja digunakan untuk membantu menerapkan strategi. Untuk mengimplementasikan atau menerapkan sistem semacam itu, manajemen harus memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strategi.

Kinerja adalah keterlibatan seorang pekerja dalam perilaku di dalam sebuah situasi untuk mencapai hasil (Williams, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa kinerja dapat dikatakan sebagai suatu proses dalam melakukan sesuatu. Jadi, pengukuran kinerja dapat dilihat dari baik atau tidaknya aktivitas tertentu yang telah dilakukan perusahaan untuk mencapai hasil yang diinginkannya.

Ada beberapa kriteria sistem pengukuran kinerja menurut Cascio (2003) diantaranya:

1. Relevan (*relevance*)

   Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

   Sensitivitas artinya adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan mana karyawan yang efektif dan yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

   Reliabilitas disini ini berarti konsistensi penilaian. Artinya hasil penilaian akan cenderung sama sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang karyawan.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang disusun dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

   Praktis berarti bahwa instrumen penilaian mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian.

Pendapat tersebut juga dikemukakan oleh Noe (2003), bahwa ada beberapa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif diantaranya:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*)

   Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukuran kinerjanya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.

2. Validitas (*validity*)

   Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.

3. Reliabilitas (*reliability*)

   Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

   Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya..

5. Spesifisitas (*specificity*)

   Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja.

Dari pendapat yang dikemukakan oleh Casio (2003) dan Noe (2003) tersebut, menunjukkan bahwa suatu instrumen penilaian kinerja harus didesain sedemikian rupa. Berdasarkan konsep Casio (2003) dan Noe (2003) tersebut, instrumen penilaian kinerja haruslah berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh karyawan. Namun tentunya setiap perusahaan memiliki jenis dan fungsi karyawan yang berbeda, sehingga kemungkinan tidak akan sama instrumen yang digunakan untuk menilai seluruh karyawan dengan berbagai pekerjaan yang berbeda.

2.7 *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard adalah sebuah konsep yang telah lama dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1992). Konsep *balanced scorecard* ini dikembangkan untuk menyempurnakan pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi/perusahaan untuk mencerminkan pemikiran baru dalam era persaingan yang semakin sengit dan juga efektivitas organisasi. Konsep *balanced scorecard* pada awalnya merupakan menginterpretasikan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, dan kemudian diukur dan diawasi secara berkelanjutan. Konsep ini menggunakan kriteria-kriteria tertentu dalam mengimplementasi suatu

sistem pengukuran kinerja perusahaan. Kriteria tersebut adalah penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda diantaranya yaitu:

1. Perspektif Keuangan: bagaimana perusahaan berorientasi pada para pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan: bagaimana perusahaan dapat menjadi *supplier* utama yang paling bernilai bagi para pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal: proses bisnis apa saja yang terbaik yang harus perusahaan lakukan, dalam jangka pendek maupun jangka panjang untuk mencapai tujuan keuangan dan kepuasan pelanggan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: bagaimana perusahaan dapat meningkatkan dan menciptakan *value* secara terus menerus, terutama dalam hubungannya dengan kemampuan serta motivasi karyawan.

Mulyadi (2005) menyatakan bahwa *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balance* dan *scorecard*. *Balance* yang artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seorang karyawan atau organisasi diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan *scorecard* artinya adalah kartu skor, maksudnya adalah kartu skor yang akan digunakan perusahaan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang.

Diperlukan ukuran yang komprehensif untuk mengukur kinerja eksekutif masa depan. Ukuran ini disebut dengan *balanced scorecard* yang mencakup empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Ada beberapa langkah dalam *balanced scorecard* yang meliputi empat proses manajemen baru, yaitu sebuah pendekatan yang mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan & Norton, 1996) antara lain:

1. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

   Visi organisasi perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran untuk menentukan ukuran kinerja. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Agar visi perusahaan dapat terwujud, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan inilah yang menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Menghubungkan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *balanced scorecard.*

   Untuk mencapai kinerja karyawan yang baik dapat dilakukan dengan cara memperlihatkan kepada seluruh karyawan apa yang akan dilakukan perusahaan

untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan pelanggan.

3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyepadankan berbagai inisiatif rencana bisnis.

   Memungkinkan organisasi mengintergrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* merupakan dasar dalam mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang harus diprioritaskan oleh perusahaan, serta mengarahkan tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Menaikkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

   Proses ini akan memberikan pembelajaran strategi kepada perusahaan. Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan pemantauan terhadap apa yang telah dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka pendek.

2.7.1 Mengukur Kinerja Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Untuk mengukur kinerja suatu organisasi (perusahaan) dengan konsep *balance scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Balanced scorecard menurut Kaplan dan Norton (1996) memiliki empat perspektif, diantaranya adalah:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

   Tolok ukur dari perspektif keuangan yaitu ROCE (*Return on Capital Employed*), dorongan terhadap ROCE ini dapat berupa penjualan yang berulang dan penjualan yang diperluas dari pelanggan yang ada sekarang artinya ada bentuk loyalitas pelanggan dan loyalitas inilah yang kemudian menjadi tolok ukur dari perspektif pelanggan, karena loyalitas pelanggan diharapkan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap ROCE.

   Perseptif keuangan lebih menekankan sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan efesiensi dan efektifitas dana yang dimilik, dengan melihat tolak ukur. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth, sustain*, dan *harvest* (Kaplan & Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula, antara lain:

   1) *Growth* (bertumbuh)

      Tahap pertumbuhan menjadi tahap awal dalam siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini perusahaan berusaha untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan pertumbuhan bisnisnya. Di dalam tahap ini perusahaan memfokuskan untuk penanaman investasi yang dinikmati dalam jangka panjang nanti sehingga kemungkinan perusahaan akan merugi.

2) *Sustain* (bertahan)

Tahapan ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini perusahaan harus dapat mempertahankan pangsa pasar yang telah dimiliki dan memperhatikan kualitas produk serta pelayanan yang lebih baik sehingga akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun secara bertahap.

Untuk mendapatkan profitabilitas yang baik tentunya para manajer harus bekerja keras untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal. Tolak ukur lain yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio*.

3) *Harvest* (menuai)

Pada tahap ini perusahaan tinggal menuai dari investasi yang dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya, artinya perusahaan hanya memelihara agar supaya perusahaan dapat terus berjalan dengan baik.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif Pelanggan berorientasi pada bagaimana organsasi memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui palanggan dan harapan mereka tidaklah cukup, suatu organisasi juga harus memberikan insentif kepada manajer dan karyawan yang dapat memenuhi harapan pelanggan. Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value*

prepositions. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*).

   Dalam perspektif Islam, yang menjadi tolok ukur dalam menilai kepuasan pelanggan adalah standar syariah. Kepuasan pelanggan dalam pandangan syariah adalah tingkat perbandingan antara harapan terhadap produk atau jasa yang seharusnya sesuai syariah dengan kenyataan yang diterima.

b. Retensi Pelanggan (*customer retention*)

   Retensi pelanggan adalah pemeliharaan hubungan bisnis yang berkelanjutan dalam jangka panjang dengan pelanggan. Meningkatkan retensi pelanggan perlu menjadi prioritas utama bagi perusahaan, serta membutuhkan fokus dan komitmen yang kuat. Islam mengajarkan bila ingin memberikan hasil usaha baik berupa barang maupun jasa hendaknya memberikan yang berkualitas, jangan sebalinya memberikan yang buruk dan tidak berkualitas.

c. Pangsa Pasar (*market share*)

   Pangsa pasar merupakan strategi pemasaran yang melibatkan membagi target pasar yang luas ke dalam himpunan bagian dari konsumen, bisnis, atau negara-negara yang memiliki, atau yang dianggap memiliki, kebutuhan umum, kepentingan, dan prioritas, dan kemudian merancang dan menerapkan strategi untuk menargetkan mereka.

Menurut prinsip islam, kegiatan pemasaran haruslah dilandasi semangat beribadah kepada Tuhan yang Maha Pencipta, berusaha semaksimal mungkin untuk kesejahteraan bersama, bukan untuk kepentingan golongan apalagi kepentingan sendiri.

d. Profitabilitas Pelanggan (*customer profitability*)

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan atau konsumen.

e. Akuisisi Pelanggan (*customer acquisition*)

Mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

Sedangkan *customer value proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) Produk atau Atribut Pelayanan (*Product or Service Attributes*)

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b) Hubungan Pelanggan (*consumen relationship*)

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu adalah komponen yang penting dalam persaingan usaha. Oleh karena itu perusahaan harus menjaga agar selalu menyelesaikan order dengan cepat dan tepat waktu karena hal itu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan konsumen.

c) Citra dan Reputasi (*Image and Reputation*)

Menggambarkan faktor-faktor *in tangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Terdapat hubungan sebab akibat antara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan perspektif bisnis internal dan proses produksi. Karyawan yang melakukan pekerjaan merupakan sumber ide baru yang terbaik untuk proses usaha yang lebih baik.

Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1) Proses inovasi

   Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilat tambah bagi pelanggan. Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian marketing sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas marketing ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

2) Proses Operasi

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

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learn and Growth/Infrastucture Perspective*)

Untuk tujuan insentif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. Tolok ukur kunci untuk menilai kinerja manajer adalah kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan. Moral karyawan adalah penting untuk memperbaiki produktivitas, mutu, kepuasan pelanggan, dan ketanggapan terhadap situasi yang diakui oleh kepuasan karyawan. Manajer dapat mengukur kepuasan dengan mengirimkan survey, mengamati karyawan pada saat bekerja atau mewawancara karyawan.

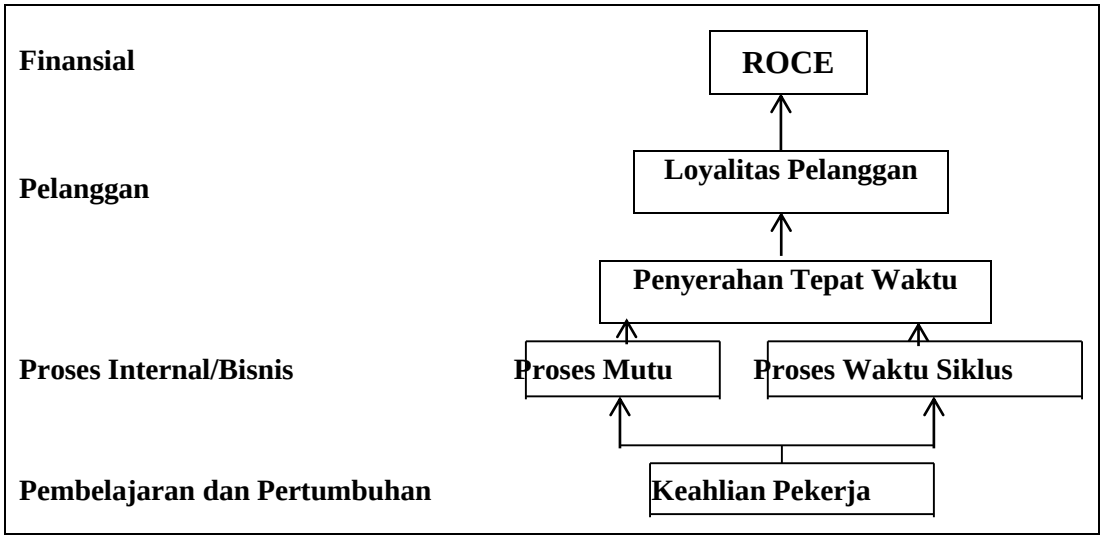
Kepuasan karyawan merupakan aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan. Perputaran karyawan diukur dengan persentase karyawan

yang keluar per tahun, hal ini merupakan tolok ukur umum untuk retensi karyawan.

Produktivitas karyawan dilihat dari suatu sitem insentif yang baik akan mendorong manajer untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga perusahaan akan terus bertahan dan meningkatkan insentif karyawan.

2.7.2 Hubungan antara Empat Perspektif Tolok Ukur dalam *Balanced Scorecard*

Keempat perspektif *balanced scorecard* tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Hubungan dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard* dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Hubungan Keempat Perspektif dengan *Balanced Scorecard*

Sumber : Kaplan dan Norton (2000)

2.7.3 Cara Mengukur *Balanced Scorecard*

Kriteria pengukuran yang seimbang menurut Mulyadi (2001) adalah sejauh mana sasaran strategik dicapai secara seimbang. Skor taip-tiap kinerja diberikan berdasarkan *rating scale* dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 *Rating Scale*

Kinerja	Skor	Nilai
< 50%	-1	Kurang
≥ 50% dan ≤ 80%	0	Cukup
> 80%	1	Baik

Sumber: Mulyadi (2001)

Setelah menentukan *rating scale*, selanjutnya adalah membuat ukuran kinerja berisi indikator-indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor. Ukuran kinerja dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Ukuran Kinerja

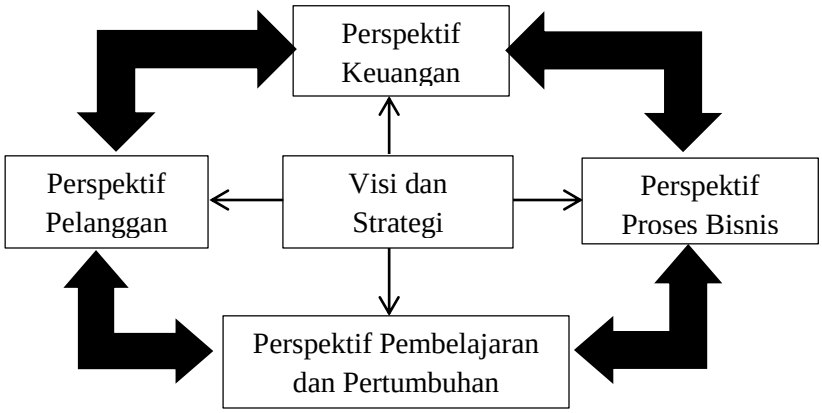
Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		Skor
		Hasil	Pemacu Kinerja	
Keuangan	▪ Rasio Ekonomi ▪ Rasio Efisiensi	▪ Penurunan biaya. ▪ Pertumbuhan pendapatan. ▪ Peningkatan efisiensi keuangan.	▪ *Revenue mix* ▪ *Cycle effectiveness*	1 1 1
Pelanggan	Meningkatnya kepercayaan pelanggan	▪ Akuisisi pelanggan. ▪ Retensi pelanggan. ▪ Kepuasan Pelanggan.	▪ Bertambahnya *customer* baru ▪ *Depth of relationship* ▪ Berkurangnya keluhan	1 1 1
Bisnis Internal	Meningkatnya proses layanan kepada customer	▪ Inovasi tingkat pelayanan.	▪ Efisiensi pelayanan	1 1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	▪ Meningkatnya kapabilitas karyawan. ▪ Meningkatnya komitmen karyawan.	▪ Retensi karyawan. ▪ Pelatihan karyawan.	▪ Karyawan keluar berkurang ▪ Karyawan mengikuti latihan	1 1
Total				10

Sumber: Mulyadi (2001)

2.7.4 Karakteristik *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu "*strategic based responsibility accounting system*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tolak ukur yang digunakan dalam *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 kelompok di atas dapat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2 Kerangka Kerja untuk Menjabarkan Strategi ke dalam Istilah Operasional

2.8 Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan *Maqashid Syariah*

Mohammed, dkk. (2015) menyatakan bahwa pengukuran kinerja bank syariah berbasis *maqashid syariah* merupakan proses untuk menentukan apakah bank syariah dapat mencapai tujuan bank syariah yang diturunkan dari *maqashid syariah*. Hal ini dikarenakan tujuan dari bank syariah tidak hanya memaksimalkan laba, namun juga memiliki peran di bidang sosial. Sementara dalam pendekatan *balanced scorecard* Kaplan dan Norton (2000) menyatakan penekanan adalah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continuous improvement)* bukan hanya mencapai tujuan khusus seperti laba sekian milyar rupiah. Apabila suatu organisasi tidak melakukan perbaikan yang berkesinambungan, organisasi tersebut mungkin akan kalah bersaing.

Lebih ringkasnya mengenai perbandingan kedua alat ukur tersebut dapat dilihat pada Tabel 2.3 berikut ini.

Tabel 2.3 Ringkasan Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan *Maqashid Syariah*

<table>
<tr><th colspan="2">Balanced Scorecard</th><th colspan="2">Maqashid Syariah</th></tr>
<tr><th>Perspektif</th><th>Sasaran Strategik</th><th>Dimensi</th><th>Elemen</th></tr>
<tr><td>Keuangan</td><td>▪ Rasio Ekonomi
▪ Rasio Efisiensi</td><td>Perlindungan Agama</td><td>Kebebasan iman</td></tr>
<tr><td>Pelanggan</td><td>Meningkatnya kepercayaan nasabah</td><td>Perlindungan Kehidupan</td><td>▪ Perlindungan Martabat
▪ Perlindungan HAM</td></tr>
<tr><td>Bisnis Internal</td><td>Meningkatnya proses layanan kepada nasabah</td><td>Perlindungan Kecerdasan</td><td>▪ Perkembangan Berpikir Ilmiah
▪ Menghindari Brain Drain</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Pembelajaran dan Pertumbuhan</td><td rowspan="2">▪ Meningkatnya
▪ Kapabilitas karyawan.
▪ Meningkatnya komitmen karyawan.</td><td>Perlindungan Keturunan</td><td>Perawatan Keluarga dalam Perseroan Terbatas</td></tr>
<tr><td>Perlindungan Kekayaan</td><td>▪ Kesejahteraan Masyarakat
▪ Meminimalkan Kesenjangan Pendapatan dan Kekayaan</td></tr>
<tr><td colspan="4"><u>Keunggulan Balanced Scorecard</u>
• Komprehensif. Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian meluas ke tiga perspektif antara lain pelanggan (customer), proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
• Koheren. Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.
• Seimbang. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.
• Terukur. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.</td></tr>
</table>

Sumber: Mohammed, dkk (2015), Mulyadi (2001)

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* bukanlah pengukuran kinerja yang berdasarkan pada

prinsip islam, tapi dapat diaplikasikan pada seluruh instansi baik perbankan konvensional maupun perbankan syariah. *Balanced scorecard* lebih komprehensif karena memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya sebatas pada perspektif keuangan, kemudian dikembangkan ke tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang lebih besar dan luas, yang komplit dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Hal ini yang mendorong peneliti untuk memilih *balanced scorecard* sebagai metode yang digunakan untuk mengukur kinerja pada perbankan syariah. Menurut peneliti dari kedua alat ukur tersebut masing-masing masih memiliki keterbatasan mengingat institusi, instrumen, dan produk pada lembaga keuangan syariah masih sebagian besar merupakan inovasi turunan dari sistem konvensional. Namun pengukuran kinerja bank syariah akan menjadi lebih baik manakala yang diukur adalah kinerja *maqashid syariah* bank syariah karena mampu mencakup aspek bisnis dan sosial seperti yang sudah tercantum dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah pasal 3, sementara pada *balanced scorecard* tidak ada cakupan sosialnya.

2.9 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.4 Tinjauan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti Sebelumnya	Metode ; Sampel	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Murtiwiyati (2006)	Metode: Deskriptif kualitatif Sampel: Karyawan dan nasabah Bank Himpunan Saudara	Variabel Independen: ▪ Perspektif Keuangan ▪ Perspektif Pelanggan ▪ Perspektif Bisnis Internal ▪ Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Variabel Dependen: Kinerja Bank Himpunan Saudara	▪ Kinerja bank Himpunan Saudara dari perspektif finansial adalah baik. ▪ Perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal adalah cukup baik. ▪ Sedangkan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik.
2.	Istiqlal (2009)	Metode: Deskriptif analisis Sampel: Karyawan dan nasabah Bank BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat	Variabel Independen: ▪ Perspektif Keuangan ▪ Perspektif Pelanggan ▪ Perspektif Bisnis Internal ▪ Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Variabel Dependen: Kinerja Bank BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat	▪ Kinerja BRI Syariah Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga yang dalam kondisi baik dilihat dari perspektif keuangan, pertumbuhan dan pembelajaran. ▪ Kinerja cukup baik dari perspektif pelanggan, sementara perspektif bisnis dalam kondisi yang tidak menguntungkan.
3.	Sabrina, Huda, dan Zain (2013)	Metode: Statistik deskriptif dan tabel kontingensi Sampel: Karyawan 4 (empat) Bank Umum Syariah yaitu BMI, BSM, Bank BNI Syariah, Bank BCA Syariah	Variabel Independen: ▪ Perspektif Keuangan, Bisnis Internal, Pertumbuhan dan Pembelajaran. Variabel Dependen: ▪ Kinerja kepatuhan syariah, legalitas dan kelembagaan ▪ Kinerja manajemen ▪ Kinerja keuangan ▪ Pelaksanaan prinsip syariah	▪ Kinerja perusahaan mengalami peningkatan yang baik. ▪ Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan kelembagaan, masing-masing memiliki nilai Sangat Baik. ▪ Kenerja Manajemen memiliki Nilai Baik.

Lanjutan…

No.	Peneliti Sebelumnya	Metode ; Sampel	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
4.	Widiasri, Anantawikrama, dan Herawati (2016)	Metode: Deskriptif kuantitatif Sampel: Karyawan dan nasabah Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja	Variabel Independen: ▪ profitabilitas ▪ *return on assets* ▪ *assets turn over* ▪ kepuasan pelanggan ▪ kepuasan karyawan ▪ waktu penyelesaian jasa ▪ retensi karyawan ▪ produktivitas karyawan Variabel Dependen: Kinerja Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja	▪ Kinerja dari perspektif keuangan dilihat dari rasio profitabilitas menunjukkan hasil sangat baik, dari rasio *return on assets* menunjukkan hasil baik, dan dari rasio *assets turn over* menunjukkan hasil sangat baik. ▪ Kinerja perspektif pelanggan yang di ukur dengan indeks kepuasan pelanggan menunjukkan hasil baik. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan indeks kepuasan karyawan menunjukkan hasil baik. ▪ Kinerja perspektif proses bisnis internal belum efisien.
5.	Suta dan Dwiastuti (2016)	Metode: Deskriptif kuantitatif Sampel: Karyawan dan nasabah BPD Bali masing-masing 1348 dan 659.896 orang. Dengan menggunakan rumus Slovin maka jumlah sampel untuk karyawan adalah 93 orang dan nasabah adalah 100 orang	Variabel Independen: ▪ Perspektif Keuangan ▪ Perspektif Pelanggan ▪ Perspektif Bisnis Internal ▪ Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Variabel Dependen: Kinerja Bank Pembangunan Daerah Bali	▪ Kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, dan kinerja perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik. ▪ Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Jadi secara keseluruhan kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali adalah sangat baik.

Penelitian mengenai *balanced scorecard* di perbankan telah dilakukan beberapa peneliti di atas antara lain oleh Murtiwiyati (2006), Istiqlal (2009), Widiasari, Anantawikrama, dan Herawati (2016), Suta dan Dwiastuti (2016) dan Sabrina, Huda, dan Zain (2013). Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang penulis lakukan saat ini adalah mengenai pengukuran kinerja bank syariah yang dilihat dengan *balanced scorecard* dengan empat perspektif yang digunakan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan/nasabah, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penulis merujuk pada penelitian yang dilakukan oleh Sabrina, Huda, dan Zain (2013). Ada empat perspektif yang digunakan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan/nasabah, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Namun dalam penelitian ini hanya tiga perpsektif yang digunakan, minus perspektif pelanggan. Keempat perspektif ini di transformasikan pada empat komponen yang menjadi variabel pengukuran kinerja Perbankan. Keempat komponen tersebut adalah (1) Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan (2) Kinerja Manajemen (3) Kinerja Keuangan (4) Pelaksanaan Prinsip Syariah. Oleh karena itu penulis mencoba untuk melengkapi penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya dengan menambahkan perspektif pelanggan/nasabah.

Beberapa penelitian telah menunjukkan hasil pengukuran kinerja yang tidak sama pada perbankan, antara lain Murtiwiyati (2006) pada Bank Himpunan Saudara dan Istiqlal (2009) pada BRI Syariah cabang Yogyakarta dan BPRS BDW

Yogyakarta. Dalam tesisnya ditemukan bahwa pengukuran kinerja yang selama ini digunakan oleh bank yang diteliti hanya berdasarkan kinerja finansial, hal ini kurang memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan suatu pengukuran yang bersifat komprehensif, yaitu dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Suta dan Dwiastuti (2016) melakukan penelitian pada Kantor Pusat PT Bank Pembangunan Daerah Bali dengan konsep *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan, kinerja perspektif pelanggan, dan kinerja perspektif proses bisnis internal adalah sangat baik. Dan kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik. Jadi secara keseluruhan kinerja PT Bank Pembangunan Daerah Bali adalah sangat baik.

Sementara penelitian yang dilakukan oleh Sabrina, Huda & Zain (2013) pada perbankan syariah dilihat dengan *balanced scorecard* ada empat perspektif yang digunakan, yaitu: keuangan, kegiatan perbankan serta/perspektif bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Namun dalam penelitian ini hanya tiga perpsektif yang digunakan, minus perspektif pelanggan. Keempat perspektif ini di transformasikan pada empat komponen yang menjadi variabel pengukuran kinerja Perbankan. Keempat komponen tersebut adalah (1) Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan (2) Kinerja Manajemen (3) Kinerja Keuangan (4) Pelaksanaan Prinsip Syariah. Keempat komponen diberikan bobot untuk menghasilkan penilaian yang lebih adil, karena pembobotan atas masing-masing

aspek menjadi penting sesuai dengan peran masing-masing aspek terhadap kinerja empat BUS yang menjadi objek penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan yang baik. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, untuk Kinerja Kepatuhan Syariah, Legalitas dan Kelembagaan, masing-masing memiliki nilai Sangat Baik, Kenerja Manajemen memiliki Nilai Baik. Kinerja Penghimpunan dan Penyaluran Dana Serta Pelayanan Jasa dalam Perspektif Layanan Perbankan Pelaksanaan Prinsip Syariah, masing-masing bank memiliki nilai Baik. Perspektif Keuangan pada laporan keuangan dan Kinerja Legitimasi Sosial, masing masing memiliki nilai kenerja Baik.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian yaitu rencana menyeluruh dari penelitian mencakup hal-hal yang akan dilakukan peneliti sampai pada analisis akhir data yang selanjutnya disimpulkan dan diberikan saran.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Studi ini bertujuan untuk memperoleh data-data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja yang menggunakan konsep *balanced scorecard.*

Teknik pengolahan dan analisis data secara umum menggunakan statistik deskriptif kuantitatif dan tabel kontingensi yang ditampilkan dalam nilai presentase, angka, kolom, baris dan total. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menggunakan skala pengukuran yang disajikan dalam bentuk tabel. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan dan disimpulkan serta diberikan saran.

Untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka penelitian ini dilakukan dengan teknik analisis diantaranya: (1) Mengetahui visi dan misi PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Hal ini digunakan untuk mengetahui arah dan tujuan bank yang sebenarnya. (2) Penetapan target dari masing-masing perspektif. Target ini digunakan untuk memotivasi manajemen bank agar dapat mencapai apa yang sudah ditetapkan.

(3) Pengukuran kinerja dari masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu: Pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Populasi adalah wilayah generalisasi terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu. ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2010). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh nasabah dan karyawan pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2010). Pemilihan sampel penelitian ini di dasarkan pada metode *purposive sampling* dimana sampel yang dipilih berdasarkan kriteria tertentu. Kriteria pemilihan sampel adalah manajer, karyawan, dan nasabah selaku pihak yang terlibat dan akuntabel dalam tercapainya tujuan organisasi/perusahaan dalam menjalankan visi dan misi serta penerapan strategi perusahan.

3.3 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data

Sumber data adalah segala sesuatu yang dapat memberikan informasi mengenai data. Berdasarkan sumbernya, data dibedakan menjadi dua, yaitu data primer dan data sekunder.

1) Data primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik studi. Sumber data primer adalah responden individu, kelompok fokus, internet juga dapat menjadi sumber data primer jika koesioner disebarkan melalui internet (Sekaran, 2011).

   Metode pengumpulan data primer dari responden dilakukan dengan survey, yaitu dengan cara mengumpulkan data pokok (data primer) dari suatu sampel dengan menggunakan instrumen kuesioner dengan cara memberikan daftar pernyataan tertulis kepada responden secara langsung.
2) Data sekunder adalah data yang mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Sumber data sekunder adalah catatan atau dokumentasi perusahaan, publikasi pemerintah, analisis industri oleh media, situs web, internet dan seterusnya (Sekaran, 2011).

Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dengan hasil laporan *annual report* dari PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta, Profil lembaga dan Stuktur Organisasi yang diterbitkan kepada masyarakat umum di media website juga dokumen-dokumen yang

berhubungan dengan perbankan syariah dan, standarisasi sistem operasional serta alat ukur kinerja perbankan syariah.

3.4 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel Penelitian

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data kuesioner untuk mengetahui kepuasan nasabah dan kepuasan karyawan. Menurut Sugiyono (2010) kuesioner merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk menjawabnya.

Setiap paket kuesioner terdiri dari dua bagian. Bagian pertama berisikan identitas responden, sedangkan bagian kedua mencangkup daftar pernyataan dengan beberapa alternatif jawaban yang berpedoman pada skala Likert.

Cara pengisian kuesioner adalah dengan memilih salah satu angka antara 1 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan angka 6 yang menyatakan sangat setuju dengan memberi tanda (√) pada item-item pernyataan yang telah disediakan.

3.4.1 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur konstruk atau variabel tersebut. Kinerja bank syariah dilihat dengan *balanced scorecard* ada empat perspektif yang digunakan, yaitu: perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ada tiga perspektif yaitu: perspektif

keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menjadi variabel pengukuran kinerja perbankan.

Tabel 3.1 Penilaian kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Kriteria	Referensi
Keuangan	Keuangan	Riyadi (2015), Sutrisno (2011), Ketentuan Bank Indonesia (2015), Van Horne & Wachowicz (2005) dan Kuncoro (2002)
Nasabah	Kepuasan Konsumen	Sari (2006), Setiawan (2009) dan Zudia (2010)
Proses Bisnis Internal	Kinerja Karyawan dan Rasio AETR	Prawirosentono (2008) dan Kemalasari (2010)
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Produktifitas Karyawan dan Tingkat Kepuasan Karyawan,	Robbins & Timothy (2009), Henry (2004) dan Zudia (2010)

Untuk menghasilkan penilaian yang lebih adil keempat komponen tersebut diberikan bobot, karena pembobotan atas masing-masing aspek menjadi penting sesuai dengan peran masing-masing aspek terhadap kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yang menjadi objek penelitian.

Bobot 25% masing-masing diberikan pada keempat komponen tersebut yang meliputi aspek Kinerja Perspektif Keuangan, Kinerja Perspektif Nasabah, Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. Kinerja Keuangan dalam penilaian kinerja *balanced scorecard* ini menjadi proritas utama pengukuran kinerja Bank Syariah. Pada perspektif pelanggan (nasabah), Aspek layanan merupakan komponen yang penting dalam persaingan usaha.

Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal. Kinerja Manajemen merupakan unsur utama dari penerapan tata kelola yang baik (*good corporate governance*) untuk meningkatkan kepercayaan dari masyarakat yang berdampak pada peningkatan kegiatan perbankan. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran berfokus pada keterampilan sumber daya manusia. Manajer bertanggung jawab untuk mengembangkan kemampuan karyawan. sedangkan kepuasan karyawan adalah aktiva nonkeuangan yang bernilai bagi perusahaan.

Tabel 3.2 Pembobotan Komponen Penilaian Kinerja Optimal BPRS

No.	Komponen Penilaian	Bobot (%)
1.	Perspektif Keuangan	25%
2.	Perspektif Nasabah	25%
3.	Perspektif Proses Bisnis Internal	25%
4.	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	25%
Total		**100%**

Total skor pengukuran diperoleh dari penjumlahan dari skor per indikator. Sedangkan skor per indikator merupakan penjumlahan skor dari tiap detail indikator. Adapun skor perdetail indikator dibuat dalam bentuk persentase dan dikalikan dengan bobot per indikator, yang dirumuskan dengan persamaan sebagai berikut (Shabrina, Huda & Zain, 2013):

Rumus Skor perdetail indikator =

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{\text{nilai x bobot}}{\text{bobot}}\right) \text{ X detail indicator}\right) \text{ X } \left(\text{bobot}\right)$$

Bobot = %indicator X *%bobot*

$$\text{Rumus Nilai Angka} = \frac{Total\ nilai}{\%indicator}$$

Nilai diberikan dalam bentuk angka (1-10) dan huruf, dimana nilai kinerja bank syariah per indikator dan total nilai kinerja diperoleh melalui perkalian skor per indikator dan total skor kinerja dengan nilai maksimal (10). Hal ini dapat dilihat dari Tabel 3.3 dan Tabel 3.4.

Tabel 3.3 Nilai rating dari setiap angka

Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10)	Nilai	Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10)	Nilai	Nilai minimal dan nilai maksimal per aspek (Skala 1-10)	Nilai
9,50	AAA+	6,50	A+	3,50	BB+
9,00	AAA	6,00	A	3,00	BB
8,50	AAA-	5,50	A-	2,50	BB-
8,00	AA+	5,00	BBB+	2,00	CCC+
7,50	AA	4,50	BBB	1,50	CCC
7,00	AA-	4,00	BBB-	1,00	CCC-

Sumber: Shabrina, Huda & Zain (2013)

Nilai perusahaan sangat penting karena dengan nilai perusahaan yang tinggi akan diikuti oleh tingginya kemakmuran pemegang saham (Brigham & Houston, 2013). Nilai perusahaan yang tinggi mengindikasikan kemakmuran pemegang saham, yang berarti tujuan utama perusahaan didirikan yaitu untuk memakmurkan pemilik (pemegang saham) telah tercapai.

Tabel 3.4 Predikat Nilai Komposit Komparasi Kinerja Prima BPRS

Nilai Komposit	Predikat Komposit
Sangat Baik	10 = Nilai Komposit = 8,00
Baik	8,00 = Nilai Komposit = 6,00
Cukup Baik	6,00 = Nilai Komposit = 5,00
Kurang Baik	5,00 = Nilai Komposit = 3,00
Tidak Baik	3,00 = Nilai Komposit = 1,00

Sumber: Shabrina, Huda & Zain (2013)

Menurut Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor 4 /POJK.03/2016 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum bahwa peringkat komposit adalah peringkat akhir hasil penilaian tingkat kesehatan bank. Setiap indikator diberikan nilai 0 untuk yang paling rendah dan nilai 10 untuk yang paling tinggi.

3.4.2 Pengukuran Variabel Penelitian

Dengan metode *balanced scorecard* maka kinerja BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dilihat dari empat perspektif yang digunakan yaitu: perspektif keuangan, nasabah, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Data dalam penelitian ini akan dianalisis dengan mengukur empat perspektif dalam konsep *balanced scorecard* diantaranya yaitu:

1. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan diukur dengan:

a) Rasio Likuiditas

Kasmir (2008) menyebutkan bahwa rasio likuiditas (*liquidity ratio*) merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban (utang) jangka pendek.

- *Loan to funding ratio / Financing Deposit Ratio*

  LFR/FDR adalah perbandingan antara jumlah pembiayaan dibandingkan dengan total DPK yang dapat dhimpun bank syariah. Yang berlaku saat ini adalah *Loan to Funding Ratio* (LFR) sama dengan LDR hanya pembandingnya ditambah dengan Surat berharga yang diterbitkan (Riyadi, 2015). Rumusnya:

$$LFR/FDR = \frac{\text{Total kredit yang diberikan}}{\text{Total dana pihak ketiga}} \text{X } 100\%$$

  LFR/FDR menggambarkan seberapa jauh kemampuan bank dalam membayar kembali penarikan dana yang dilakukan deposan dengan mengandalkan kredit yang diberikan sebagai sumber likuiditasnya. Standar terbaik LFR/FDR menurut BI (2015) adalah 78%-92%.

- *Non Performing Loan/ Non Performing Financning* (NPL/NPF)

  Rasio NPL/NPF merupakan rasio tingkat pengembalian pembiayaan yang diberikan kepada masyarakat. NPF merupakan jumlah kredit yang bermasalah dan kemungkinan tidak dapat ditagih. Semakin besar nilai NPF maka semakin buruk kinerja bank tersebut. Data ini biasanya dalam bentuk persentase. (Setiawan, 2009).

Rasio NPL/NPF digunakan untuk menganalisis kredit bermasalah terhadap total kredit. Kredit yang akan macet dibuatkan cadangan kredit macet. Jika nilai rasio ini meningkat, maka analisis harus semakin waspada karena bank tersebut bisa mengalami kesulitan. Standar terbaik NPL/ NPF menurut Bank Indonesia (2015) adalah bila NPL/ NPF berada dibawah 5%. Untuk mengukur besarnya rasio ini digunakan rumus:

$$NPL/NPF = \frac{\text{Total Kredit Bermasala}h}{\text{Total Kredit yang Diberika}n} \text{X } 100\%$$

b) Rasio Solvabilitas

Kasmir (2008) mendefenisikan rasio solvabilitas atau *leverage* merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiaya dengan hutang. Artinya berapa besar beban utang yang ditanggung perusahaan dibandingkan dengan aktivanya.

Rasio solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi segala kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan dilikuidasi. Macam-macam rasio keuangan berkaitan dengan rasio solvabilitas yang biasa digunakan adalah:

- CAR (*Capital Adequancy Ratio*)

Menurut Bank Indonesia (Nomor 9/13/PBI/2007), CAR adalah penyediaan modal minimum bagi bank didasarkan pada risiko aktiva dalam arti luas, baik aktiva yang tercantum dalam neraca maupun aktiva yang bersifat administratif

sebagaimana tercermin pada kewajiban yang masih bersifat kontijen dan/atau komitmen yang disediakan oleh bank bagi pihak ketiga maupun risiko pasar.

Rasio ini mencakup mengenai permodalan bank. Perhitungan rasio CAR (*Capital Adequancy Ratio*) sesuai dengan ketentuan PBI No. 10/15/PBI/2008 tentang kewajiban penyediaan modal minimum bank umum. CAR ideal adalah 10% namun Bank Indonesia (2015) menentukan CAR minimum yang harus dicapai yaitu 8%. CAR yang kecil akan meningkatkan risiko kegagalan bank tersebut dan sebaliknya. Semakin tinggi rasio CAR, semakin kecil risiko bank tersebut. Untuk mengukur besarnya rasio ini digunakan rumus:

$$CAR = \frac{\text{Modal Bank}}{\text{Aktiva Tertimbang Menurut Risiko}} \text{X } 100\%$$

c) Rasio Profitabilitas

Profitabilitas merupakan hasil bersih dari sejumlah kebijakan dan keputusan perusahaan. Rasio profitabilitas mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan (Gitman, 2003).

Rasio profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan suatu perusahaan dalam mendapatkan laba. Perhatian ditekankan pada rasio ini karena hal ini berkaitan erat dengan kelangsungan hidup perusahaan. Ada beberapa ukuran rasio rentabilitas yang dipakai, yakni:

- Profitabilitas Ekonomi

  Return On Assets (ROA). Rasio ini disebut juga rentabilitas ekonomis, merupakan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan semua aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam hal ini laba yang dihasilkan adalah laba sebelum bunga dan pajak atau EBIT (Sutrisno, 2001). Rasio ini dihitung dengan rumus:

$$Return\ On\ Assets = \frac{\text{EBIT}}{\text{Total Aktiva}} \text{X } 100\%$$

  Rasio ini mengukur tingkat keuntungan (EBIT) dari aktiva yang digunakan. Semakin besar rasionya semakin baik (Sutrisno, 2001).

- Profitabilitas Modal Saham

  ROE (*Return on Equity*) adalah perbandingan laba bersih setelah pajak dengan ekuitas yang telah diinvestasikan pemegang saham perusahaan (Van Horne & Wachowicz, 2005).

  Rasio ini merupakan indikator untuk para pemegang saham dan calon investor untuk mengukur kemampuan bank dalam memperoleh laba yang dikaitkan dengan pembayaran deviden. Sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia (2015), standar minimum ROE adalah 12%.

$$Return\ On\ Equity = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Paja}k}{\text{Rata} - \text{rata Equit}y} \text{X } 100\%$$

- Efisiensi

  BOPO merupakan rasio biaya operasional per pendapatan operasional, yang menjadi proksi efisiensi operasional seperti yang biasa digunakan oleh Bank Indonesia (Kuncoro, 2002). Rumusnya:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \text{X } 100\%$$

  Semakin efisiensi kinerja operasional suatu bank maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar. Bagi manajemen bank, hal ini menunjukan pentingnya memperhatikan biaya sehingga dapat menghasilkan rasio BOPO yang sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh otoritas moneter (Kuncoro, 2002).

2. Perspektif Nasabah

Kinerja perspektif nasabah diukur dengan tingkat kepuasan nasabah pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yang diketahui dari survey kepuasan nasabah yang diukur dari persepsi nasabah tentang kualitas layanan yang diberikan (*perceived service*) dibandingkan dengan kualitas layanan yang diharapkan (*expected service*). Kualitas layanan tersebut terdiri dari *reliability* (kehandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), *empathy* (perhatian) dan *tangibles* (bukti langsung). Perspektif nasabah ini dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator seperti yang disajikan dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5 Indikator Pengukuran Kepuasan Nasabah

Variabel	Subvariabel (lima dimenasi Kualitas Layanan)	Item pertanyaan	Referensi
Kepuasan nasabah tentang layanan dari PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY adalah suatu keadaan di mana nasabah mendapatkan pelayanan yang diharapkan atau melebihi kebutuhan, yang diukur dari lima dimensi kualitas layanan	Kehandalan (*Reliability*) adalah kemampuan karyawan bank dalam memberikan pelayanan dan informasi kepada nasabah	▪ Karyawan BPRS selalu tanggap dalam membantu nasabah yang mengalami kesulitan dalam melakukan transaksi ▪ Karyawan BPRS selalu tanggap dalam membantu nasabah yang mengalami kesulitan tanpa harus dimintai bantuan ▪ Karyawan BPRS memberikan pelayanan yang cepat kepada nasabah ketika melakukan transaksi ▪ Karyawan BPRS menyampaikan informasi mengenai perbankan secara jelas ▪ Karyawan BPRS menyampaikan informasi mengenai perbankan secara terperinci	Sari. 2006
	Ketanggapan (*Responsiveness*) adalah sikap tanggap karyawan bank dalam memberikan pelayanan secara akurat kepada seluruh nasabah	▪ Karyawan BPRS selalu memberikan pelayanan kepada nasabah secara akurat/ tepat ▪ Karyawan BPRS memberikan pelayanan yang sama kepada semua nasabah tanpa membeda-bedakan status atau latar belakang nasabah ▪ Karyawan BPRS tidak melakukan kesalahan dalam pelayanan Karyawan BPRS bersikap penuh simpatik kepada nasabah ▪ Karyawan BPRS tanggap dalam memenuhi kebutuhan nasabah dalam bertransaksi	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (lima dimenasi Kualitas Layanan)	Item pertanyaan	Referensi
	Jaminan (*Assurance*) adalah kemampuan Bank dan karyawan dalam memberikan jaminan dan kepercayaan pada nasabah.	▪ Karyawan BPRS memiliki pengetahuan yang baik terhadap jenis layanan dan produk perbankan ▪ Karyawan BPRS selalu mengedepankan keramah tamahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah ▪ Karyawan BPRS selalu mengedepankan kesopanan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah ▪ Karyawan BPRS terampil dalam memberikan informasi kepada nasabah ▪ BPRS menjadi tempat yang terpercaya dalam menyimpan uang	Sari. 2006
	Empati (*Empathy*) adalah kemampuan karyawan dalam memberikan perhatian dan memenuhi kebutuhan nasabah	▪ Karyawan BPRS selalu memberikan perhatian kepada nasabah yang bertransaksi ▪ Karyawan BPRS mampu memberikan layanan yang nyaman kepada nasabah ▪ Karyawan BPRS selalu menyampaikan informasi kepada nasabah sampai benar-benar mengerti ▪ Karyawan BPRS mampu memberikan pelayanan dengan sabar kepada nasabah ▪ Ruangan BPRS selalu terjaga kebersihan dan kenyamanannya ▪ Karyawan BPRS selalu berpakaian dan berpenampilan rapih dan pantas/sopan ▪ Karyawan BPRS mampu memberikan layanan yang nyaman pada nasabah	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (lima dimenasi Kualitas Layanan)	Item pertanyaan	Referensi
	Wujud Fisik (*Tangible*) adalah tampilan fisik pelayanan karyawan maupun fasilitas Bank	• BPRS memiliki lokasi yang strategis sehingga dapat dijangkau dengan mudah oleh para nasabah ▪ Halaman parkir BPRS luas dan dijaga oleh petugas sehingga nasabah merasa aman ketika memarkirkan kendaraan ▪ Karyawan BPRS mampu memberikan layanan secara professional	Sari. 2006

Untuk mengukur kinerja dari perspektif nasabah juga dilakukan dengan cara (Norton, 2000):

1) Pangsa pasar (*Market Share*)

   Pangsa pasar didefinisikan sebagai persentase perbandingan antara total aset dari perbankan syariah di Indonesia terhadap total aset perbankan nasional (Setiawan, 2009). Semakin tinggi nilai *market share*, berarti semakin baik penguasaan segmen pasarnya. Rumusnya:

$$Market\ Share = \frac{\text{Total Aset Bank}}{\sum \text{Seluruh Aset Bank Secara Nasional}} \text{ X } 100\%$$

2) Profitabilitas konsumen

   Untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil dicapai dari pendapatan jasa yang ditawarkan kepada konsumen. Profitabilitas konsumen diukur dengan menggunakan rumus (Zudia, 2010):

$$\text{Profitabilitas konsumen} = \frac{\text{Total Pembiayaan Konsumen}}{\text{Total Laba Usaha}} \text{ X } 100\%$$

3. Perspektif Bisnis Internal

Kinerja perspektif bisnis internal diukur dengan kinerja karyawan yang diketahui dari survey yang dilakukan di PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta, yaitu menyediakan kuesioner untuk diisi oleh karyawan bank. Perspektif bisnis internal ini dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator seperti yang disajikan dalam Tabel 3.6.

Tabel 3.6 Indikator Pengukuran Kinerja Karyawan

Variabel	Subvariabel (Empat dimensi Kinerja Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kinerja karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran	Efektifitas. Ektivitas adalah apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan	▪ Dalam melaksanakan tugas, saya jarang melakukan kesalahan ▪ Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya ▪ Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan ▪ Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk mencapai efisiensi dan efektivitas dalam bekerja ▪ Berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai ▪ Saya telah menunjukkan perhatian pada aspek detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian dalam bekerja ▪ Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten	Prawirosentono. 2008

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Empat dimensi Kinerja Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kinerja karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran	Efektifitas. Ektivitas adalah apabila tujuan suatu organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan	▪ Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif ▪ Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk mencapai efisiensi dalam bekerja ▪ Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan ▪ Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten ▪ Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang dibebankan kepada saya	Prawirosentono. 2008
	Tanggung Jawab. Tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab	▪ Saya mampu memelihara hubungan kerja yang efektif ▪ Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya ▪ Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja ▪ Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya ▪ Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai ▪ Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan ▪ Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu ▪ Saya melapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Empat dimensi Kinerja Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kinerja karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran	Tanggung Jawab. Tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab	▪ Saya telah memahami konsekuensi keputusan dan tindakan yang diambil sesuai dengan tugas dan tanggung jawab saya ▪ Saya mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab saya	Prawirosentono. 2008
	Disiplin. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dimana karyawan bekerja	▪ Kedisiplinan saya dapat saya terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan ▪ Saya selalu hadir tepat waktu sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan ▪ Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan ▪ Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya ▪ Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab saya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan ▪ Saya senantiasa mengikuti dan melaksanakan instruksi-instruksi yang diberikan ▪ Saya dapat memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai dengan fungsinya	
	Inisiatif . Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi	▪ Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas & pekerjaan baru ▪ Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah ▪ Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan cara berbeda agar mencapai hasil terbaik	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Empat dimenasi Kinerja Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kinerja karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran	Inisiatif . Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi	▪ Saya bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan ▪ Saya bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah oleh atasan ▪ Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaanSaya memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam setiap tugas yang dilakukan ▪ Saya senantiasa memiliki inisiatif untuk mengatasai setiap permasalahan dalam pelaksanaan tugasnya ▪ Saya mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif ▪ Saya dapat bekerja secara mandiri ▪ Saya senantiasa memberikan bantuan kepada orang lain	Prawirosentono. 2008

Untuk mengukur kinerja dari perspektif bisnis internal juga dilakukan dengan cara:

- *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR)

  Ini merupakan proses operasi pelayanan. Rasio AETR yaitu rasio untuk mengukur biaya administrasi yang dikeluarkan suatu bank yang diukur dengan membandingkan dengan total pendapatan yang diterima dalam suatu periode (Kemalasari, 2010). Rasio ini menunjukkan bagaimana

perusahaan mengendalikan biaya administrasinya terhadap pendapatan yang diperoleh. Perhitungan AETR sebagai berikut:

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \text{X } 100\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan:

a) Tingkat Produktifitas Karyawan.

Tingkat produktifitas karyawan berpengaruh dalam pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengetahui seberapa besar kemampuan karyawan untuk berproduktif dalam menghasilkan keuntungan bagi perusahaan. Produktifitas karyawan diukur dalam periode tertentu pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta, menggunakan rumus (Henry, 2004):

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawa}n}{\text{Pendapatan Bersih}} \text{X } 100\%$$

b) Tingkat Kepuasan Karyawan.

Kepuasan karyawan dalam bekerja sangat mempengaruhi bagaimana pertumbuhan perusahaan. Kepuasan karyawan mencakup kenyamanan dalam bekerja yang baik menghasilkan kinerja yang baik pula. Untuk mengukur seberapa jauh karyawan merasa puas terhadap perusahaan adalah dengan menggunakan survei kepuasan karyawan dengan ukuran

skala likert, kemudian hasil survei dihitung dengan menggunakan rumus (Zudia, 2010):

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\sum \text{Total Nilai Rata} - \text{rata Responden}}{\text{Total Pernyataan}} \text{ X } 100\%$$

Kepuasan karyawan ini dapat diukur dengan menggunakan indikator-indikator seperti yang disajikan dalam Tabel 3.7.

Tabel 3.7 Indikator Pengukuran Tingkat Kepuasan Karyawan

Variabel	Subvariabel (Lima dimensi Kepuasan Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kepuasan karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya	Kepuasan terhadap Pekerjaan. Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri	▪ Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini ▪ Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang terkadang dilimpahkan kepada saya ▪ Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, dan keahlian saya ▪ Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya ▪ Saya sudah merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan ▪ Pekerjaan saya tidak berperan penting bagi kemajuan perusahaan ini ▪ Pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan dating ▪ Pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat ini ▪ Tugas pekerjaan yang diberikan saat ini sesuai dengan kemampuan saya ▪ Pekerjaan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan keinginan saya	Robbins & Timothy. 2009

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Lima dimensi Kepuasan Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kepuasan karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya	Kepuasan terhadap Pekerjaan. Kepuasan ini tercapai bilamana pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan minat dan kemampuan pegawai itu sendiri	▪ Pekerjaan yang dibebankan kepada saya memberi saya peluang untuk mengambil keputusan sendiri, menimbulkan kebebasan dan ketidaktergantungan ▪ Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima ▪ Besar dan jenis tunjangan yang diterima sudah sesuai Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini	Robbins & Timothy. 2009
	Kepuasan Terhadap Imbalan. Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu	▪ Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban ▪ Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan ▪ Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan ▪ Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya ▪ Gaji saya sesuai dengan tingkat keterampilan yang saya miliki ▪ Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja ▪ Pembagian insentif sudah adil ▪ Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Lima dimensi Kepuasan Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kepuasan karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya	Kepuasan Terhadap Imbalan. Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu	▪ Atasan selalu bersedia meluangkan waktu untuk membantu jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja ▪ Atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja ▪ Atasan ikut berpartisipasi dalam penentuan tugas ▪ Pemahaman atasan terhadap pekerjaan sudah baik	Robbins & Timothy. 2009
	Kepuasan terhadap Supervisi Atasan. Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi	▪ Atasan secara obyektif menilai prestasi kerja karyawan ▪ Atasan tidak memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan ▪ Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan ▪ Atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya dan karyawan lainnya ▪ Atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan ▪ Kontrol pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara atasan dan anda	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Lima dimensi Kepuasan Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kepuasan karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya	Kepuasan terhadap Supervisi Atasan. Pegawai merasa memiliki atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan motivasi	▪ Atasan memberikan pengarahan tetapi anda diizikan untuk mengembangkan diri ▪ Bimbingan yang diberikan oleh atasan saya jelas ▪ Pada saat bekerja, atasan saya bersedia memberikan bimbingan bila saya tidak memahami pekerjaan yang ditugaskan ▪ Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	Robbins & Timothy. 2009
	Kepuasan terhadap Rekan Kerja. Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial	▪ Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya ▪ Setiap tugas dapat saya selesaikan dengan baik bila ada dukungan dari rekan kerja dikantor ▪ Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja ▪ Seluruh rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan ▪ Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik ▪ Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi ▪ Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	

Lanjutan…

Variabel	Subvariabel (Lima dimensi Kepuasan Karyawan)	Item pertanyaan	Referensi
Kepuasan karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera DIY untuk menilai karyawan tentang berbagai aspek yang berkaitan dengan pekerjaannya	Kesempatan Promosi. Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi	▪ Semua karyawan di perusahaan ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi ▪ Keadilan kebijakan promosi karyawan sudah diterapkan dengan baik di perusahaan ini ▪ Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju ▪ Frekuensi waktu untuk promosi untuk karyawan dirasakan sudah tepat ▪ Prestasi kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan untuk karyawan ▪ Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan ▪ Proses kenaikan jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa diskriminasi	Robbins & Timothy. 2009

Langkah berikutnya setelah melakukan analisis data adalah menentukan ukuran kriteria untuk melihat baik atau buruknya kinerja yang dimiliki PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pada masing-masing perspektif. Kriteria baik dan buruk tersebut kemudian dibandingkan dengan keadaan bank yang sesungguhnya. Perspektif tersebut dikatakan baik apabila keadaan bank mencerminkan kriteria

yang baik. Begitu pula sebaliknya, perspektif yang bersangkutan dikatakan buruk apabila keadaan bank mencerminkan kriteria yang buruk.

3.5 Metode Analisis Data

3.5.1 Statistik Deskriptif

Untuk memberikan gambaran singkat mengenai kondisi implementasi sistem pengukuran kinerja pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta, dalam statistik deskriptif dapat dilakukan dengan mencari kuatnya hubungan antara variabel yang diteliti melalui analisis korelasi, melakukan prediksi dengan membandingkan rata-rata sampel atau populasi (Sugiyono, 2010).

3.5.2 Uji Kualitas Data

Penelitian yang mengukur variabel dengan menggunakan instrumen dalam kuesioner harus dilakukan pengujian kualitas terhadap data yang diperoleh dengan uji reabilitas dan uji validitas. Uji reabilitas dan uji validitas dilakukan untuk mengetahui ketepatan alat ukur dalam mengukur obyek yang diteliti.

3.5.2.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui apakah jawaban responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diajukan memiliki tingkat kestabilan yang tinggi dari waktu ke waktu atau tidak. Pengukuran reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan *coeffecient cronbach's alpha*. *Coefficient cronbach's alpha* merupakan teknik pengujian

konsistensi reliabilitas yang cukup sempurna, semakin tinggi koefisien alpha, berarti semakin baik pengukuran suatu instrumen (Sekaran, 2011).

3.5.2.2 Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan *correlate bivariate* antara tiap skor item pernyataan dengan skor total variabel (Sugiyono, 2010).

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini penulis akan membahas hasil penelitian mengenai implementasi sistem pengukuran kinerja perbankan syariah dengan metode *balanced scorecard* pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Hasil pengolahan data merupakan informasi yang digunakan untuk mengetahui apakah perusahaan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumya.

Analisis terbagi menjadi tiga bagian, yaitu bagian pertama merupkan hasil pengumpulan data yang menjelaskan jumlah data yang siap dianalisis. Bagian kedua yaitu deskripsi responden yang menjadi target penelitian berdasarkan jenis kelamin dan tingkat individu dalam hirarki organisasi. kemudian bagian ketiga adalah hasil pengujian data yang berkaitan dengan uji validitas dan reabilitas.

4.1 Hasil Penelitian

Laporan keuangan menyajikan informasi mengenai tingkat likuiditas, solvabilitas maupun profitabilitas yang memengaruhi kinerja bank yaitu laporan neraca, dan laporan laba rugi yang menjadi tolak ukur dan digunakan dalam menganalisis laporan keuangan. Berikut ini akan disajikan hasil analisis keuangan terhadap laporan keuangan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT

BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta berdasarkan informasi akun yang tersedia.

4.1.1 Perspektif Keuangan

a) Rasio Likuiditas

- *Financing Deposit Ratio* (FDR)

Tabel 4.1 Persentase *Financing Deposit Ratio* Bank

FDR / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	1,37%	96,40%
2014	188,39%	105,57%
2015	116,05%	85,10%
2016	94,86%	79,72%
2017	123,53%	68,27%
Rata-Rata	104,84%	87,01%

Sumber: Data olahan Bank Indonesia

Hasil *Financing Deposit Ratio* (FDR) PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 sebesar 1,37%, pada tahun 2014 meningkat drastis sebesar 187,02 menjadi 188,39%, tahun 2015 menurun sebesar 22,34 menjadi 166,05 %, pada tahun 2016 menurun sebesar 71,19 menjadi 94,86% dan pada tahun 2017 meningkat sebesar 52,34 menjadi 123,53%. Hasil FDR PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pada tahun 2013 sebesar 96,40%, pada tahun 2014 meningkat sebesar 9,17 menjadi 105,57%, tahun 2015 menurun sebesar 20,47 menjadi 85,10%, pada tahun 2016 menurun sebesar 5,38 menjadi 79,72% dan pada tahun 2017 mengalami penurunan kembali sebesar 11,45 menjadi 68,27%. Dengan

adanya persentase yang fluktuatif pada kedua bank yang berkisar di antara 100% sampai 130% tiap tahun terhadap FDR menunjukan tidak terlalu banyak permintaan pembiayaan dibandingkan dengan dana yang diterima oleh bank. Ini membuat penyaluran dana pihak ketiga terhadap pembiayaan sangat optimal. Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 17/11/PBI/2015 tanggal 25 Juni 2015, standar untuk FDR yang dinyatakan baik adalah berkisar antara 78% sampai dengan 94%. Pada tahun 2016 FDR PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara berada di posisi hampir baik yaitu 94,86% dan pada tahun 2015-2016 FDR PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dinyatakan baik karena FDR berkisar antara 78% sampai dengan 94%. Dengan ini memperlihatkan bahwa kedua bank masih mampu berada pada standar yang telah ditentukan oleh BI.

Sesuai hasil FDR periode 2013-2017 PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memiliki nilai rasio rata-rata 104,84% di atas standar, hal ini berarti bahwa banyak dana menganggur yang belum tersalurkan dalam bentuk pembiayaan yang diberikan, tetapi disisi lain penyaluran dana pihak ketiga terhadap kredit sangat optimal, namun kemampuan likuiditas bank mejadi kurang baik. Sebaliknya FDR periode 2013-2017 PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai rasio rata-rata 87,01% sesuai standar yang berarti bahwa bank memiliki kemampuan likuiditas yang prima. Dengan ini FDR PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dapat dinyatakan tidak sehat/sesuai dengan standar yang telah ditentukan, sementara FDR PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dapat dinyatakan sehat/sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

- *Non Performing Financing* (NPF)

Tabel 4.2 Persentase *Non Performing Financing* Bank

NPF / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	3,97%	3,77%
2014	2,93%	7,05%
2015	4,80%	4,67%
2016	4,61%	4,39%
2017	3,83%	4,91%
Rata-Rata	4,03%	4,96%

Sumber: Data olahan Bank Indonesia

Dari tabel 4.2 di atas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata NPF PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dari tahun 2013 hingga tahun 2017 adalah sebesar 4,03% dan ini menunjukkan bahwa rata-rata NPF bank secara keseluruhan sudah baik/sehat karena telah berada dibawah 5%. NPF terendah adalah sebesar 2.93% pada tahun 2014 dan tertinggi adalah sebesar 4.80% pada tahun 2015. Sementara NPF PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dari tahun 2013 hingga tahun 2017 adalah sebesar 4,96%. Hal ini juga menunjukkan secara keseluruhan NPF bank sudah baik/sehat karena telah berada dibawah 5%. NPF terendah adalah sebesar 3,37% pada tahun 2013 dan tertinggi adalah sebesar 7,05% pada tahun 2014. Hal ini tentu menjadi *warning* bagi bank dalam menjaga kualitas kreditnya namun ada perbaikan kualitas kredit sehingga NPF mampu berada di bawah 5% pada tahun 2014 dan tahun-tahun berikutnya.

b) Rasio Solvabilitas

- *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Tabel 4.3 Perhitungan *Capital Adequacy Ratio* Bank

CAR / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	46.77%	51,68%
2014	51.90%	36,88%
2015	35.58%	47,34%
2016	28.38%	50,97%
2017	32,61%	6,1%
Rata-Rata	39,05%	38,59%

Sumber: Data olahan

Perhitungan rasio kewajiban penyediaan modal minimum dilakukan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia NOMOR 15/ 12 /PBI/2013 mewajibkan bank-bank untuk memenuhi rasio kewajiban penyediaan modal minimum sebesar 8% dari aset tertimbang menurut resiko penyediaan dana dan resiko pasar. Dari hasil tabel di atas dapat dilihat nilai rata-rata CAR PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara adalah 39,05% dengan nilai maksimum sebesar 51,90% pada tahun 2014 dan nilai minimum sebesar 28,38% pada dua tahun berikutnya yaitu tahun 2016. Nilai rata-rata CAR PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta adalah 38,59% yang selisihnya tidak jauh berbeda dengan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara. Nilai maksimum sebesar 51,68% pada tahun 2013 dan nilai minimum sebesar 6,1% pada tahun tahun 2017. Hal tersebut menunjukkan bahwa CAR pada kedua bnk berada di atas 8% maka dari sektor permodalan kedua bank tersebut dapat dikategorikan sangat sehat.

c) Rasio Profitabilitas

- *Return On Assets* (ROA)

Tabel 4.4 Perhitungan *Return on Assets* Bank

ROA / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	0,67%	2,45%
2014	0,17%	3,44%
2015	0,12%	2,67%
2016	48,92%	2,24%
2017	3,42%	1,97%
Rata-Rata	10,66%	2,25%

Sumber: Data Olahan Bank Indonesia

Hasil ROA PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 sebesar 0,67%, pada tahun 2014 menurun sebesar 0,50 menjadi 0,17%, pada tahun 2015 menurun lagi sebesar 0,05 menjadi 0,12% dan pada tahun 2016 meningkat drastis sebesar 48,80 menjadi 48,92%, pada tahun 2017 tejadi penurunan drastis sebesar 45,50 menjadi 3,42%. Pada tahun 2014, 2015 dan tahun 2017 adanya penurunan karena perolehan laba rendah. Pada tahun 2016 adanya peningkatan drastis, dengan ini menunjukan bahwa bank masih mampu memperoleh laba (sebelum pajak) yang lebih atas aset yang dimiliki per tahun. Hasil ROA PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pada tahun 2013 sebesar 2,45%, pada tahun 2014 meningkat sebesar 0,99 menjadi 3,44%, pada tahun 2015 menurun lagi sebesar 0,77 menjadi 2,67%, pada tahun 2016 menurun sebesar 0,43 menjadi 2,24%, dan pada tahun 2017 tejadi penurunan kembali sebesar 0,27 menjadi 1,97%.

Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP/2004, standar untuk ROA yang dinyatakan cukup baik berkisar antara 0,5% sampai dengan 1,25%. Dari hasil tabel di atas menunjukkan nilai ROA PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara yaitu rata-rata 10,66%. Sementara ROA PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yaitu rata-rata 2,25%. Dengan ini hasil ROA pada kedua bank periode 2013 sampai dengan 2017 berada pada posisi sangat sehat/sesuai dengan standar yang ditentukan.

- *Return on Equity* (ROE)

Tabel 4.5 Perhitungan *Return on Equity* Bank

ROE / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	-8,15%	42,87%
2014	3,37%	3,44%
2015	11,0%	45,15%
2016	15,50%	37,77%
2017	14,05%	32,39%
Rata-Rata	7,15%	32,32%

Sumber: Data Olahan Bank Indonesia

Hasil ROE PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 sebesar -8,157%, pada tahun 2014 meningkat sebesar -4,78 menjadi 3,37%, pada tahun 2015 meningkat 7,63 menjadi 11,0%, pada tahun 2016 meningkat sebesar 4,50 menjadi 15,50%, dan pada tahun 2017 kembali menurun sebesar 1,45 menjadi 14,05%. Hasil ROE PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Pada tahun 2013 ROE sebesar 42,87%, pada tahun 2014 menurun drastis sebesar 39,43 menjadi 3,44%, pada tahun 2015 kembali meningkat sebesar

41,71 menjadi 45,15%, pada tahun 2016 menurun sebesar 7,38 menjadi 37,77%, dan pada tahun 2017 kembali menurun sebesar 5,38 menjadi 32,39%. Hasil ROE yang berfluktuatif selama lima tahun pada kedua bank tersebut dikarenakan adanya pertumbuhan modal yang melebihi laba (setelah pajak) yang dimiliki bank. Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP/2004, standar untuk ROE yang dinyatakan cukup baik yaitu berkisar antara 5% sampai dengan 12,5%.

Dari hasil tabel di atas maka nilai ROE PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara yaitu rata-rata 7,15%. Dengan ini hasil rasio ROE PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara periode 2013-2017 PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dapat dinyatakan sehat/sesuai dengan standar yang ditentukan BI. Sementara nilai ROE PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta rata-rata 32,32%. Semakin tinggi nilai rasio maka standarnya semakin baik. Ini artinya hasil rasio ROE PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta periode 2013-2017 dapat dinyatakan sangat sehat karena melebihi standar yang ditentukan BI.

- Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

Tabel 4.6 Perhitungan BOPO Bank

BOPO / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	54,65%	45,53%
2014	86,88%	41,98%
2015	61,75%	42,27
2016	49,85%	44,59%
2017	49,61%	46,07%
Rata-Rata	60,55%	44,09%

Sumber: Data Olahan

Hasil BOPO PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 sebesar 54,65%, pada tahun 2014 meningkat sebesar 32,23 menjadi 86,88%, pada tahun 2015 menurun sebesar 25,13 menjadi 61,75%, pada tahun 2016 kembali menurun sebesar 11,9 menjadi 49,85%, dan pada tahun 2017 kembali menurun sebesar 0,24 menjadi 49,61%. Hasil BOPO PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pada tahun 2013 sebesar 45,53%, pada tahun 2014 menurun sebesar 3,55 menjadi 41,98%, pada tahun 2015 meningkat sebesar 0,29 menjadi 42,27%, pada tahun 2016 meningkat sebesar 2,32 menjadi 44,59%, dan pada tahun 2017 kembali meningkat sebesar 1,48 menjadi 46,07%. Terjadinya peningkatan rasio pada kedua bank tersebut dikarenakan pendapatan operasional diterima lebih sedikit dan biaya operasional yang dikeluarkan lebih banyak. Sementara terjadinya penurunan pada kedua bank tersebut menunjukkan bank mampu mengelola biaya operasional secara efisien sehingga bank memperoleh pendapatan operasional yang lebih besar. Sesuai dengan Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP/2004,

standar untuk BOPO yang dinyatakan cukup baik berkisar antara 94% sampai dengan 96%. Semakin rendah nilai BOPO maka standar semakin baik. Dengan ini dapat dilihat hasil rasio BOPO periode 2013-2017 PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara rata-rata 60,55% yang berarti bahwa bank dapat dinyatakan sangat sehat karena melebihi standar yang ditentukan BI. Demikian juga dengan hasil rasio BOPO periode 2013-2017 PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dengan rata-rata 44,09%.

4.1.2 Perspektif Nasabah

Pada penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 120 buah (100%) kuesioner pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Dimana kuesioner yang disebar masing-masing sebanyak 60 buah (100%) kuesioner. Pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara kuesioner yang diterima kembali ada 55 buah (91,7%), kuesioner yang tidak kembali ada 5 buah (8,3%), semua kuesioner pengisiannya lengkap, dan kuesioner yang memenuhi syarat kuesioner ada 55 buah (91,7%). Sementara pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta kuesioner yang diterima kembali ada 49 buah (81,66%), kuesioner yang tidak kembali ada 11 buah (18,33%), kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap ada 5 buah (8,33%) karena responden ragu-ragu untuk mengisi dan beberapa responden keberatan mengisi secara lengkap dikarenakan kesibukan mereka, dan 43 buah (71,67%) kuesioner yang memenuhi syarat untuk dapat diolah dan dianalisis, maka

hal ini sesuai yang diungkapkan Sekaran (2011) yang menyatakan bahwa secara umum, penelitian korelasional jumlah sampel minimal 30 untuk memperoleh hasil yang baik.

Tabel 4.7 Klasifikasi Pengumpulan Data

Keterangan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Kuesioner	Persentase	Jumlah Kuesioner	Persentase
Distribusi kuesioner	60	100%	60	100%
Kuesioner yang kembali	55	91,66%	49	81,66%
Kuesioner yang tidak kembali	5	8,33%	11	18,33%
Kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap	0	0%	6	10%
Kuesioner yang memenuhi syarat	55	91,66%	43	71,67%

Sumber: Data Olahan

Tabel 4.8 Klasifikasi Responden atau Nasabah

Usia	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Responden	Persentase	Jumlah Responden	Persentase
20 Tahun	8	14,55%	0	0%
21-30 Tahun	31	56,36%	20	46,51%
31-40 Tahun	9	16,36%	12	27,91%
>50 Tahun	6	10,91%	4	9,30%
41-50 Tahun	1	1,82%	4	9,30%
Total	55	100%	43	100%
Jenis Kelamin				
Pria	27	49,10%	19	44,19%
Wanita	28	50,91%	24	55,81%
Total	55	100%	43	100%

Lanjutan…

	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Responden	**Persentase**	**Jumlah Responden**	**Persentase**
Pendidikan Terakhir				
Diploma 3 (D3)	11	20,37%	7	16,28%
Strata 1 (S1)	30	55,56%	10	23,26%
Strata 2 (S2)	0	0%	3	6,98%
Strata 3 (S3)	0	0%	0	0%
SMA/SMK	13	24,07%	23	53,49%
Total	55	100%	43	100%
Pendapatan Dalam Sebulan				
< Rp 1.000.000	11	20,37%	18	41,86%
Rp 1.000.001-2.000.000	11	20,37%	12	27,91%
Rp 2.000.001-4.000.000	25	46,29%	9	20,93%
> Rp 4.000.000	7	12,29%	4	9,30%
Total	55	100%	43	100%
Lama Menjadi Nasabah				
< 1 tahun	17	31,48%	21	48,84%
1-3 tahun	25	46,29%	9	20,93%
4-6 tahun	11	20,37%	7	16,28%
> 6 tahun	1	1,85%	6	13,95%
Total	55	100%	43	100%

Sumber: Data Olahan

Setelah dilakukan pembagian kuesioner masing-masing kepada 60 nasabah PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta selanjutnya yang dilakukan adalah uji validitas dan uji reliabilitas, tujuan dari pengujian ini adalah untuk meyakinkan bahwa kuesioner yang penulis susun akan benar-benar baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang valid.

- **Uji Reabilitas**

Uji reliabilitas dilakukan dengan melihat hasil dari *Cronbach's Alpha Coefficient* pada SPSS. Suatu instrumen dikatakan reliabel bila memiliki koefisien *alpha* sebesar 0,6 atau lebih. Hasil uji reliabilitas data menunjukkan bahwa setiap item memiliki koefisien *alpha* lebih besar dari 0,6. Artinya bahwa setiap item pernyataan tersebut reliabel.

Tabel 4.9 Hasil Uji Reabilitas *Expected Service* (Harapan) Terkait Kepuasan Nasabah

Variabel	Subvariabel	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta
		Cronbach's Alpha	***Cronbach's Alpha***
Kepuasan Nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	0,880	0,615
	Ketanggapan (*Responsiveness*)	0,740	0,777
	Jaminan (*Assurance*)	0,763	0,798
	Empati (*Empathy*)	0,816	0,800
	Wujud Fisik (*Tangible*)	0,764	0,766

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai koefisien alpha melebihi 0,6. Berdasarkan hasil perhitungan uji reabilitas *expected service* (harapan) terkait kepuasan nasabah ditemukan bahwa nilai koefisien alpha untuk subvariabel kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*Empathy*), wujud fisik (*tangible*) pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku

Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai koefisien alpha rata-rata melebihi 0,6 yang artinya semua instrumen adalah reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semuan instrumen di atas reliabel.

Tabel 4.10 Hasil Uji Reabilitas *Preceived Service* (Kenyataan) Terkait Kepuasan Nasabah

Variabel	**Subvariabel**	**PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara**	**PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta**
		Cronbach's Alpha	***Cronbach's Alpha***
Kepuasan Nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	0,828	0,807
	Ketanggapan (*Responsiveness*)	0,836	0,801
	Jaminan (*Assurance*)	0,850	0,807
	Empati (*Empathy*)	0,837	0,816
	Wujud Fisik (*Tangible*)	0,844	0,769

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai koefisien alpha melebihi 0,6. Berdasarkan hasil perhitungan uji reabilitas *Preceived Service* (kenyataan) terkait kepuasan nasabah ditemukan bahwa koefisien alpha untuk subvariabel kehandalan (*reliability*), ketanggapan (*responsiveness*), jaminan (*assurance*), empati (*Empathy*), wujud fisik (*tangible*) pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai koefisien alpha rata-rata melebihi 0,6 yang artinya semua instrumen adalah reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semuan instrumen di atas reliabel.

- **Uji Validitas**

Validitas adalah ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam mengukur sesuatu yang ingin dukur. Pada program SPSS teknik pengujian yang sering digunakan untuk uji validitas adalah menggunakan korelasi *bivariate pearson* (produk momen eearson) dan *corrected item-total correlation*. Dalam penelitian ini penulis menggunakan korelasi *bivariate pearson* . Analisis ini dengan cara mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total. Skor total adalah penjumlahan dari keseluruhan item. Item-item pertanyaan yang berkorelasi signifikan dengan skor total menunjukkan item-item tersebut mampu memberikan dukungan dalam mengungkap apa yang ingin diungkap. Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi 0,01.

Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas *Expected Service* (Kenyataan) Terkait Kepuasan Nasabah

Variabel	Subvariabel	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta
		Keterangan	Keterangan
Kepuasan Nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	Valid	Valid
	Ketanggapan (*Responsiveness*)	Valid	Valid
	Jaminan (*Assurance*)	Valid	Valid
	Empati (*Empathy*)	Valid	Valid
	Wujud Fisik (*Tangible*)	Valid	Valid

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Instrumen dapat dikatakan valid jika nilai r hitung lebih besar nilai r tabel. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas *expected service* (harapan) terkait kepuasan nasabah PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dengan sampel untuk uji kuesioner masing-masing sebanyak 60 orang responden dengan signifikansi 0,01, dari sini di dapat nilai df=n-2, df=60-2=58. Nilai r tabel dapat kita lihat pada tabel r *product moment* pada signifikansi 0,01, didapatkan angka r tabel= 0,3301. Berdasarkan hasil yang penulis tampilkan di lampiran menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3301.

Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas *Preceived Service* (Kenyataan) Terkait Kepuasan Nasabah

Variabel	**Subvariabel**	**PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara**	**PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta**
		Keterangan	**Keterangan**
Kepuasan Nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	Valid	Valid
	Ketanggapan (*Responsiveness*)	Valid	Valid
	Jaminan (*Assurance*)	Valid	Valid
	Empati (*Empathy*)	Valid	Valid
	Wujud Fisik (*Tangible*)	Valid	Valid

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Instrumen dapat dikatakan valid jika nilai r hitung lebih besar nilai r tabel. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas *preceived service* (kenyataan) terkait kepuasan nasabah PT BPRS Bahari Berkesan

Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dengan sampel untuk uji kuesioner masing-masing sebanyak 60 orang responden dengan signifikansi 0,01, dari sini di dapat nilai df=n-2, df=60-2=58. Nilai r tabel dapat kita lihat pada tabel r *product moment* pada signifikansi 0,01, didapatkan angka r tabel= 0,3301. Berdasarkan hasil yang penulis tampilkan di lampiran menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,3301.

Hasil perhitungan kepuasan nasabah dan nilai rata-rata nilai *Expected Service* (Harapan) dan rata-rata nilai *Preceived Service* (Kenyataan) dapat dilihat pada tabel lampiran.

- Pangsa Pasar (*Market Share*)

Tabel 4.13 Pehitungan Pangsa Pasar (*Market Share*) Bank

***Market Share* / Tahun**	**PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara**	**PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta**
2013	0,20%	0,66%
2014	0,24%	0,83%
2015	0,30%	0,82%
2016	0,32%	0,86%
2017	0,40%	0,91%
Rata-Rata	0,29%	0,82%

Sumber: Data Olahan

Besarnya pangsa pasar bank mencerminkan proporsi bisnis dalam suatu area. Pangsa pasar PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara tahun 2013 adalah 0,20% dari total aktiva BPRS. Persentase pangsa pasar PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara selama lima tahun mengalami peningkatan yang cukup

menggembirakan hingga tahun 2017 menjadi 0,40% dari perhitungan total asset dibagi seluruh asset BPRS secara nasional. Hal ini dapat disimpulkan bahwa PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara cukup menguasai pasar-pasar yaitu dengan menguasai 0,40% dari total aktiva BPRS pada tahun 2017. Demikian juga dengan pangsa pasar PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pada tahun 2013 terus mengalami peningkatan hingga tahun 2017. Hal ini dapat disimpulkan bahwa PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dapat menguasai pasar-pasar yaitu dengan menguasai 0,91% dari total aktiva BPRS secara nasional pada tahun 2017. Nilai rata-rata keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara mencapai 0,29% dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta mencapai 0,82%. Hal ini memperlihatkan bahwa kedua bank terus meningkatkan kualitas produk dan jasa untuk memberikan kepuasan terhadap nasabah.

- Profitabilitas Konsumen

Tabel 4.14 Pehitungan Profitabilitas Konsumen Bank

Profitabilitas Konsumen / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	38,23%	25,28%
2014	19,79%	27,25%
2015	41,94%	25,42%
2016	39,95%	22,24%
2017	44,47%	20,64%
Rata-Rata	36,88%	24,17%

Sumber: Data Olahan

Hasil dari menjelaskan bahwa persentase profitabilitas konsumen PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 adalah sebesar 38,23% dan mengalami penurunan pada tahun 2014 sebesar 18,44 menjadi 19,79%. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar 22,15 menjadi 41,94%. Pada tahun 2016 mengalami penurunan kembali sebesar 1,99 menjadi 39,95% dan pada tahun 2017 kembali mengalami peningkatan sebesar 4,52 menjadi 44,47%. Meskipun nilai persentase profitabilitas konsumen pada tahun 2017 lebih besar dari nilai nilai rata-rata, namun nilai profitabilitas konsumen masih tetap tinggi sehingga bank masih mampu memperoleh laba yang tinggi. Hal ini berbeda dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pada tahun 2013 adalah sebesar 25,28% mengalami peningkatan pada tahun 2014 sebesar 1,97 menjadi 27,25%. Pada tahun 2015 mengalami penurunan sebesar 1,83 menjadi 25,42%. Pada tahun 2016 mengalami penurunan kembali sebesar 3,18 menjadi 22,24% dan pada tahun 2017 kembali mengalami penurunan sebesar 1,98 menjadi 20,64%. Meskipun mengalami penurunan selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, namun nilai rata-rata lebih besar dibanding nilai persentase profitabilitas konsumen tahun 2017. Semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, maka semakin tinggi pula laba yang berhasil dicapai oleh perusahaan.

4.1.3 Perspektif Bisnis Internal

Tabel 4.15 Klasifikasi Pengumpulan Data

Keterangan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Kuesioner	Persentase	Jumlah Kuesioner	Persentase
Distribusi kuesioner	30	100%	30	100%
Kuesioner yang kembali	26	86,67%	27	90%
Kuesioner yang tidak kembali	4	13,33%	3	10%
Kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap	0	0%	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	26	86,67%	27	90%

Sumber: Data Olahan

Tabel 4.16 Karakteristik responden atau karyawan

Jenis Kelamin	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Responden	Persentase	Jumlah Responden	Persentase
Pria	16	61.54%	18	66,67%
Wanita	10	38.46%	9	33,33%
Total	26	100%	27	100%
Usia				
>25 Tahun	9	34,62%	3	11,11%
26-30 Tahun	8	30,77%	11	40,74%
31-35 Tahun	4	15,38%	9	33,33%
36-40 Tahun	2	7,69%	3	11,11%
41-45 Tahun	2	7,69%	1	3,70%
>45 Tahun	1	3,85%	0	0%
Total	26	100%	27	100%
Pendidikan Terakhir				
Diploma 3 (D3)	7	26,92%	2	7,40%
Strata 1 (S1)	13	50%	24	88,89%
Strata 2 (S2)	0	0%	0	0%
Strata 3 (S3)	0	0%	0	0%
SMA/SMK	6	23,01%	1	3,70%
Total	26	100%	27	100%
Lama Bekerja				
< 2 tahun	7	26,92%	4	14,81%
2-5 tahun	19	73,01%	11	40,74%
6-9 tahun	0	0%	9	33,33%
> 9 tahun	0	0%	3	11,11%
Total	26	100%	27	100%

Pada penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 60 buah (100%) kuesioner pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Dimana kuesioner yang disebar masing-masing sebanyak 30 buah (100%) kuesioner. Pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara kuesioner yang diterima kembali ada 26 buah (86,67%), kuesioner yang tidak kembali ada 4 buah (13,33%), 26 buah (86,66%) kuesioner pengisiannya lengkap, dan kuesioner yang memenuhi syarat kuesioner ada 26 buah (86,67%). Sementara pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta kuesioner yang diterima kembali ada 27 buah (90%), kuesioner yang tidak kembali ada 11 buah (18,33%), 27 buah (90%) kuesioner pengisiannya lengkap dan 27 buah (90%) kuesioner yang memenuhi syarat untuk dapat diolah dan dianalisis. Lebih lanjut menurut Arikunto (2006) mengemukakan apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga peneletiannya merupakan penelitian populasi. Dalam penelitian ini, melihat populasi adalah 26 dan 27 orang, oleh karena itu semua anggota populasi dijadikan sampel peneletian.

Tabel 4 17 Hasil Uji Reabilitas Kinerja Karyawan

Variabel	Subvariabel	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta
		Cronbach's Alpha	***Cronbach's Alpha***
Kinerja Karyawan	Efektifitas	0,779	0,769
	Efisiensi	0,813	0,795
	Tanggung Jawab	0,769	0,775
	Disiplin	0,777	0,770
	Inisiatif	0,765	0,757

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*. Berdasarkan hasil perhitungan ditemukan bahwa koefisien alpha untuk semua subvariabel diatas 0,6 artinya bahwa semua instrument di atas adalah reliabel.

Tabel 4.18 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Variabel	Subvariabel	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta
		Keterangan	**Keterangan**
Kinerja Karyawan	Efektifitas	Valid	Valid
	Efisiensi	Valid	Valid
	Tanggung Jawab	Valid	Valid
	Disiplin	Valid	Valid
	Inisiatif	Valid	Valid

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Instrumen dapat dikatakan valid jika nilai r hitung lebih besar nilai r tabel. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas tentang kinerja karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT

BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dengan sampel untuk uji kuesioner sebanyak 60 orang responden dengan signifikansi 0,01, dari sini di dapat nilai df=n-2, df=26-2=24 untuk PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara. Nilai r tabel dapat kita lihat pada tabel r *product moment* pada signifikansi 0,01, didapatkan angka r tabel=0,4958. Berdasarkan hasil yang ditampilkan di lampiran menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,4958. Sementara pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta nilai df=n-2, df=27-2=25. Maka nilai r tabel dapat kita lihat pada tabel r *product moment* pada signifikansi 0,01, didapatkan angka r tabel=0,4869. Berdasarkan hasil yang penulis tampilkan di lampiran menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,4869. Setiap item permyataan yang tidak valid telah dihilangkan.

- *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR)

Tabel 4.19 Pehitungan AETR Bank

AETR / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	26,70%	21,64%
2014	34,07%	19,60%
2015	24,43%	19,13%
2016	24,37%	18,27%
2017	23,73%	20,52%
Rata-Rata	26,66%	19,83%

Sumber: Data Olahan

Dalam proses operasi penilaian ini menggunakan rasio AETR. Tujuannya adalah untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas atas transaksi yang dilakukan Bank.

Hasil rasio AETR PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 menunjukan sebesar 26,70%, pada tahun 2014 meningkat sebesar 7,37% menjadi 34,07%, pada tahun 2015 menurun sebesar 9,64% menjadi 24,43%, pada tahun 2016 menurun sebesar 0,06% menjadi 24,37%, dan pada tahun 2017 kembali menurun sebesar 0,64% menjadi 23,73% yang dikarenakan adanya penigkatan biaya administrasi bank. Selama periode tahun 2013 sampai dengan 2017 mengalami peningkatan dengan nilai rata-rata keseluruhan 26,66%. Hal ini menunjukkan bahwa PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara berhasil meningkatkan pelayanan nasabah dengan melakukan kegiatan penataan jaringan operasionalnya. Demikian juga dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta dengan hasil AETR yang berfluktuasi setiap tahunnya. Pada tahun 2013 AETR sebesar 21,64%, pada tahun 2014 menurun sebesar 2,04 menjadi 19,60%, pada tahun 2015 menurun sebesar 0,47 menjadi 19,13%, pada tahun 2016 menurun sebesar 0,86 menjadi 18,27%, dan pada tahun 2017 mengalami peningkatan sebesar 2,25 menjadi 20,52% yang dikarenakan penigkatan biaya administrasi bank.

4.1.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Tingkat Produktifitas Karyawan

Tabel 4.20 Pehitungan Produktifitas Karyawan Bank

Produktifitas Karyawan / Tahun	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta
2013	Rp15.430.846	Rp71.949.001
2014	Rp11.253.308	Rp89.566.000
2015	Rp34.953.577	Rp113.217.000
2016	Rp49.259.346	Rp131.790.000
2017	Rp75.437.962	Rp148.338.001
Rata-Rata	Rp37.267.008	Rp110.972.004

Sumber: Data Olahan

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa produktivitas karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara pada tahun 2013 adalah Rp15.430.846 artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih kepada perusahaan sebesar Rp15.430.846. Sedangkan pada tahun 2014 mengalami penurunan sebesar Rp11.253.308. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar Rp34.953.577. Pada tahun 2016 meningkat sebesar Rp49.259.346 dan pada tahun 2017 kembali mengalami peningkatan sebesar Rp75.437.962. Demikian juga dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta produktivitas karyawan pada tahun 2013 adalah Rp71.949.001. Pada tahun 2014 mengalami peningkatan sebesar Rp89.566.000. Pada tahun 2015 mengalami peningkatan sebesar Rp113.217.000. Pada tahun 2016 kembali meningkat sebesar Rp131.790.000 hingga pada tahun 2017 kembali meningkat menjadi sebesar Rp148.338.001. Dari hasil

tersebut menunjukkan bahwa produktivitas karyawan mengalami peningkatan setiap tahun.

- Tingkat Kepuasan Karyawan

Tabel 4.21 Klasifikasi Pengumpulan Data

Keterangan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Kuesioner	Persentase	Jumlah Kuesioner	Persentase
Distribusi kuesioner	30	100%	30	100%
Kuesioner yang kembali	26	86,67%	27	90%
Kuesioner yang tidak kembali	4	13,33%	3	10%
Kuesioner yang pengisiannya tidak lengkap	0	0%	0	0%
Kuesioner yang memenuhi syarat	26	86,67%	27	90%

Sumber: Data Olahan

Tabel 4.22 Karakteristik Responden atau Karyawan

Jenis Kelamin	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Responden	Persentase	Jumlah Responden	Persentase
Pria	16	61,54%	18	66,67%
Wanita	10	38,46%	9	33,33%
Total	26	100%	27	100%
Usia				
>25 Tahun	9	34,62%	3	11,11%
26-30 Tahun	8	30,77%	11	40,74%
31-35 Tahun	4	15,38%	9	33,33%
36-40 Tahun	2	7,69%	3	11,11%
41-45 Tahun	2	7,69%	1	3,70%
>45 Tahun	1	3,85%	0	0%
Total	26	100%	27	100%
Pendidikan Terakhir				
Diploma 3 (D3)	7	26,92%	2	7,40%
Strata 1 (S1)	13	50%	24	88,89%
Strata 2 (S2)	0	0%	0	0%
Strata 3 (S3)	0	0%	0	0%
SMA/SMK	6	23,01%	1	3,70%
Total	26	100%	27	100%

Lanjutan…

	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
	Jumlah Responden	**Persentase**	**Jumlah Responden**	**Persentase**
Lama Bekerja				
< 2 tahun	7	26,92%	4	14,81%
2-5 tahun	19	73,01%	11	40,74%
6-9 tahun	0	0%	9	33,33%
> 9 tahun	0	0%	3	11,11%
Total	26	100%	27	100%

Sumber: Data Olahan

Pada penelitian yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner sebanyak 60 buah (100%) kuesioner pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Dimana kuesioner yang disebar masing-masing sebanyak 30 buah (100%) kuesioner. Pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara kuesioner yang diterima kembali ada 26 buah (86,67%), kuesioner yang tidak kembali ada 4 buah (13,33%), 26 buah (86,67%) kuesioner pengisiannya lengkap, dan kuesioner yang memenuhi syarat kuesioner ada 26 buah (86,67%). Sementara pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta kuesioner yang diterima kembali ada 27 buah (90%), kuesioner yang tidak kembali ada 11 buah (18,33%), 27 buah (90%) kuesioner pengisiannya lengkap dan 27 buah (90%) kuesioner yang memenuhi syarat untuk dapat diolah dan dianalisis. Lebih lanjut menurut Arikunto (2006) mengemukakan apabila subyeknya kurang dari 100, lebih baik diambil semuanya sehingga peneletiannya merupakan penelitian populasi. Dalam penelitian ini, melihat populasi

adalah 26 dan 27 orang, oleh karena itu semua anggota populasi dijadikan sampel peneletian.

Tabel 4.23 Hasil Uji Reabilitas Kepuasan Karyawan Bank

Variabel	Subvariabel	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta
		Cronbach's Alpha	*Cronbach's Alpha*
Kepuasan Karyawan	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	0,753	0,751
	Kepuasan Terhadap Imbalan	0,793	0,790
	Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan	0,762	0,763
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	0,769	0,767
	Kesempatan Promosi	0,801	0,653

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji reliabilitas dengan model *Alpha Cronbach*. Instrumen dapat dikatakan reliabel jika nilai koefisien alpha melebihi 0,6. Berdasarkan hasil perhitungan uji reabilitas kepuasan karyawan ditemukan bahwa koefisien alpha untuk kepuasan karyawan pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai koefisien alpha rata-rata melebihi 0,6 yang artinya semua instrumen adalah reliabel. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semuan instrumen di atas reliabel.

Tabel 4.24 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	Subvariabel	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara	PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta
		Keterangan	Keterangan
Kepuasan Karyawan	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	Valid	Valid
	Kepuasan Terhadap Imbalan	Valid	Valid
	Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan	Valid	Valid
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	Valid	Valid
	Kesempatan Promosi	Valid	Valid

Sumber: Data Olahan

Tabel di atas menunjukkan hasil uji validitas. Instrumen dapat dikatakan valid jika nilai r hitung lebih besar nilai r tabel. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas tentang kinerja karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dengan sampel untuk uji kuesioner sebanyak 60 orang responden dengan signifikansi 0,01, dari sini di dapat nilai df=n-2, df=26-2=24 untuk PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara. Nilai r tabel dapat kita lihat pada tabel r *product moment* pada signifikansi 0,01, didapatkan angka r tabel=0,4958. Berdasarkan hasil yang penulis tampilkan di lampiran menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,4958. Pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta nilai df=n-2, df=27-2=25. Maka nilai r tabel dapat kita lihat pada tabel r *product moment* pada signifikansi 0,01, didapatkan angka r tabel=0,4869.

Berdasarkan hasil yang penulis tampilkan di lampiran menunjukkan bahwa semua instrumen adalah valid karena nilai r hitung lebih besar dari 0,4869.

4.2 Perbandingan Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

Dari dua BPRS yang telah penulis diteliti, maka dibuat analisis perbandingan sebagaimana yang tercantum dalam tabel 4.25. Tabel tersebut menunjukkan hasil penilaian kinerja pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 yang dilakukan dengan konsep *balanced scorecard* yang didasarkan pada penilaian skor. Bobot skor pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta adalah sama-sama memiliki skor 9 dari total bobot standar 13 karena terdiri dari 13 ukuran hasil sehingga rata-rata skor adalah 9/13 = 0,69.

Tabel 4.25 Hasil Pengukuran Kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta Tahun 2013-2017

Alat Ukur *Balanced Scorecard*			PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
Perspektif Keuangan						
No.	**Sasaran Strategik**	**Standar**	**Nilai**	**Skor**	**Nilai**	**Skor**
1	FDR	78% - 94%	104,84%	1	87,01%	1
2	NPF	<5%	4,03%	1	4,96%	1
3	CAR	>8%	39,05%	1	38,59%	1
4	ROA	0,5% -1,25%	10,66%	1	2,25%	1
5	ROE	5% - 12,5%	7,15%	1	32,32%	1
6	BOPO	94% - 96%	60,55%	1	44,09%	1
Perspektif Nasabah						
No.	**Sasaran Strategik**	**Standar**	**Nilai**	**Skor**	**Nilai**	**Skor**
1	Kepuasan Nasabah	50%	93,20%	1	121,16%	1
2	Pangsa Pasar	10%	7,83%	-1	22,42%	1
3	Profitabilitas Konsumen	40%	36,88%	1	24,17%	-1
Perspektif Bisnis Internal						
1	Kinerja Karyawan	70%	97,74%	1	87,31%	1
2	AETR	30%	26,66%	-1	19,83%	-1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
1	Produktivitas Karyawan	Rp5.000.000 per karyawan	Rp37.267.008 per karyawan	1	Rp110.972.000 per karyawan	1
2	Kepuasan Karyawan	70%	89,93%	1	78,87%	1

Sumber: Data Olahan

Tabel 4.26 Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

No.	Komponen Penilaian	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara			PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta		
		Nilai			Nilai		
		(%)	Angka	Huruf	(%)	Angka	Huruf
1	Perspektif Keuangan	1,8385	9,05	AAA	1,6999	8,84	AAA-
2	Perspektif Nasabah	1,1205	5,52	A-	1,3629	6,71	A+
3	Perspektif Bisnis Internal	1,0108	4,98	BBB	0,8705	4,28	BBB-
4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,9744	4,79	BBB	1,4127	6,95	A+
Total Keseluruhan		4,9442	6,1	A	5,346	6,7	A+

Sumber: Data Olahan

Hasil Pengukuran Kinerja Keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

1) Perspektif Keuangan

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{226{,}28\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{X } 13\right) \text{ X } \left(25\%\right)$$

$$= 7{,}3541 \text{ x } 0{,}25 = 1{,}8385$$

PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{209{,}22\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{ x } 13\right) \text{ x } \left(25\%\right)$$

$$= 6{,}79965 \text{ x } 0{,}25 = 1{,}6999$$

2) Perspektif Nasabah

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{137{,}91\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{ X } 13\right) \text{ X } \left(25\%\right)$$

$$= 4{,}4821 \text{ x } 0{,}25 = 1{,}1205$$

PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{167{,}75\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{X } 13\right) \text{ X } \left(25\%\right)$$

$$= 5{,}45188 \text{ x } 0{,}25 = 1{,}3629$$

3) Perspektif Bisnis Internal

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{124{,}4\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{X } 13\right) \text{X } \left(25\%\right)$$

= 4,043 x 0,25 = 1,01075

PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{107{,}14\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{X } 13\right) \text{ X} \left(25\%\right)$$

= 3,48205 x 0,25 = 0,8705

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{119{,}93\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{ X } 13\right) \text{ X} \left(25\%\right)$$

= 3,897725 x 0,25 = 0,9744

PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta

$$\left(\frac{1}{4}\left(\frac{173{,}87\% \text{ x } 25\%}{25\%}\right) \text{ X } 13\right) \text{ X} \left(25\%\right)$$

= 5,650775 x 0,25 = 1,4127

Dari tabel 4.26 di atas terlihat bahwa PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memperoleh nilai untuk Perspektif Keuangan mempunyai nilai kinerja 9,05 dengan predikat komposit Sangat Baik. Perspektif Nasabah dengan nilai 5,52 dengan predikat komposit Cukup Baik. Perspektif Bisnis Internal dengan nilai 4,98 dengan predikat komposit Kurang Baik dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai 4,79 dengan predikat komposit Kurang Baik. Sama halnya dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memperoleh nilai untuk Perspektif Keuangan mempunyai nilai kinerja 8,84 dengan predikat komposit Sangat Baik. Perspektif Nasabah dengan nilai 6,71 dengan predikat

komposit Baik. Perspektif Bisnis Internal dengan nilai 4,28 dengan predikat komposit yang Kurang Baik dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai 6,95 dengan predikat komposit yang Baik. Secara keseluruhan kinerja PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara mempunyai nilai 6,1 dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta mempunyai nilai 6,7 dengan predikat komposit Baik untuk keduanya.

4.4 Diskusi Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang telah penulis paparkan di atas, maka dapat disimpulkan hasil analisis yang akan diinterpretasikan dan didiskusikan disertai penjelasan serta implikasi terkait pengukuran kinerja perbankan syariah yang menggunakan *Balanced Scorecard* pada penelitian ini.

4.4.1 Perspektif Keuangan

a) Rasio Likuiditas

- *Financing Deposit Ratio* (FDR)

Pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memiliki nilai rasio rata-rata 104,84% di atas standar, hal ini berarti bahwa banyak dana menganggur yang belum tersalurkan dalam bentuk pembiayaan yang diberikan, tetapi disisi lain penyaluran dana pihak ketiga terhadap kredit sangat optimal, namun kemampuan likuiditas bank mejadi kurang baik. Likuiditas adalah kemampuan bank dalam memenuhi kewajiban (utang) jangka pendek. Untuk menjaga masalah likuiditas adalah dengan melaksanakan liability

manajemen yaitu suatu pengaturan pinjaman non tradisional yang diguanakan untuk mendapat dana. Dengan adanya liability manajemen maka bank tidak perlu lagi menyimpan dana terlalu besar, dan bank mempunyai kemungkian lain untuk menempatkan dana agar memperoleh pendanaan.

Pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai rasio rata-rata 87,01% sesuai standar yang berarti bahwa bank memiliki kemampuan likuiditas yang prima. Likuiditas merupakan suatu hal yang sangat penting bagi bank untuk dikelola dengan baik karena akan berdampak kepada profiitabililitas. Namun jika bank terlalu konservatif mengelola likuiditas dalam pengertian terlalu besar memelihara likuiditas akan mengakibatkan profitabilitas bank menjadi rendah. Sebaliknya jika bank menganut pengelolaan likuiditas yang agresif maka cenderung akan memiliki kesempatan untuk memperoleh profit yang tinggi.

- *Non Performing Financing* (NPF)

Nilai rata-rata NPF PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dari adalah sebesar 4,03%. Begitu jga dengan NPF PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yaitu sebesar 4,96%. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata NPF bank secara keseluruhan sudah baik/sehat karena telah berada dibawah 5%. Kondisi bank syariah bergantung pada kondisi makro, kalau makro membaik maka NPF akan membaik.

b) Rasio Solvabilitas

- *Capital Adequacy Ratio* (CAR)

Nilai rata-rata CAR PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara adalah 39,05%. Sedangkan Nilai rata-rata CAR PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta adalah 38,59% yang selisihnya tidak jauh berbeda dengan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara. Bank Indonesia mensyaratkan minimal sebuah bank mempertahankan CAR-nya 8%. Hal tersebut menunjukkan bahwa CAR pada kedua bank berada di atas 8% maka dari sektor permodalan kedua bank tersebut dapat dikategorikan sangat sehat. CAR di suatu bank di seluruh Negara merupakan patokan sehat atau tidaknya sebuah bank. Jika CAR naik maka ROE dan atau ROA akan naik demikian pula jika CAR turun maka ROE dan atau ROA akan turun karena penggunaan dana bank yang tidak memberikan kontribusi pendapatan operasional bank.

c) Rasio Profitabilitas

- *Return On Assets* (ROA)

ROA digunakan untuk mengukur efektifitas perusahaan didalam menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan aktiva yang dimilikinya. Nilai ROA PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara yaitu rata-rata 10,66%. Ini artinya perusahaan tersebut berpeluang besar dalam meningkatkan pertumbuhan. Tetapi jika total aktiva yang digunakan perusahaan tidak memberikan laba maka perusahaan akan mengalami kerugian dan akan

menghambat pertumbuhan perusahaan tersebut. Sementara ROA PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta yaitu rata-rata 2,25%. Dengan ini hasil ROA periode 2013 sampai dengan 2017 pada kedua bank tersebut berada pada posisi sehat/sesuai dengan standar yang ditentukan. Standar untuk ROA yang dinyatakan cukup baik berkisar antara 0,5% sampai dengan 1,25%. Semakin besar ROA suatu bank, semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai bank tersebut dan semakin baik pula posisi bank tersebut dari segi penggunaan aset.

- *Return on Equity* (ROE)

ROE menunjukkan besarnya pendapatan bersih yang diperoleh perusahaan dari equity yang dimilikinya. Nilai ROE PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara yaitu rata-rata 7,15%. Sementara nilai ROE PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta rata-rata 32,32%. ROE yang dinyatakan cukup baik yaitu berkisar antara 5% sampai dengan 12,5%. Semakin besar nilai rasionya, maka semakin besar dana yang dapat dikembalikan dari ekuitas menjadi laba. Artinya semakin besar laba bersih yang diperoleh dari modal sendiri. Ini artinya hasil rasio ROE kedua bank tersebut pada periode 2013-2017 dapat dinyatakan sangat sehat karena melebihi standar yang ditentukan BI. ROE yang tinggi akan menyebabkan posisi pemilik modal perusahaan semakin kuat.

- Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

BOPO merupakan upaya bank untuk meminimalkan resiko operasional, yang merupakan ketidakpastian mengenai kegiatan usaha bank. BOPO yang

dinyatakan cukup baik berkisar antara 94% sampai dengan 96%. BOPO periode 2013-2017 PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara rata-rata 60,55%. Demikian juga dengan hasil rasio BOPO PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta dengan rata-rata 44,09% yang berarti bahwa kedua bank dapat dinyatakan sangat sehat karena jika rasio BOPO melebihi 90% hingga mendekati angka 100% maka bank tersebut dapat dikategorikan tidak efisien dalam menjalankan operasionalnya.

4.4.2 Perspektif Nasabah

- **Kepuasan Nasabah**

Nasabah baru akan merasa puas apabila kinerja pelayanan perbankan yang mereka dapatkan sama atau melebihi dari apa yang mereka harapkan dan perasaan kecewa nasabah akan timbul apabila kinerja yang diperolehnya tidak sesuai dengan apa yang menjadi harapannya. Berdasarkan perhitungan hasil kuesioner, PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memperoleh 93,20% dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta memperoleh 121,16%. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar nasabah merasa puas dengan pelayanan yang diberikan perusahaan karena hal ini sangat berpengaruh pada hubungannya langsung dengan kesetiaan pelanggan, pangsa pasar dan keuntungan.

- Pangsa Pasar (*Market Share*)

Nilai rata-rata pangsa pasar keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara mencapai 0,29% dari target pangsa pasar sebesar 10%. Demikian juga pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta pangsa pasar mencapai 0,82%. Hal tersebut menandakan kinerja dari perusahaan yang masih kurang baik sebab perusahaan menghadapi masalah efesiensi dan masalah efektivitas. Meskipun demikian, kedua bank harus terus menekankan daya saing serta meningkatkan kualitas produk dan jasa guna meningkatkan kepuasan terhadap nasabah.

- Profitabilitas Konsumen

Profitabilitas konsumen digunakan untuk menentukan bagaimana pengalokasian sumber daya perusahaan kepada tiap-tiap pelanggan sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah pengalokasian tersebut dapat efektif dengan melihat dari besarnya profit yang dihasilkan dari masing-masing pelanggannya. Nilai rata-rata Profitabilitas konsumen PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara adalah 36,88% dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta adalah 24,17%. Semakin tinggi nilai profitabilitas konsumen, maka semakin tinggi pula laba yang dihasilkan oleh perusahaan. Agar perusahaan dapat berjalan lancar dan dapat diandalkan, maka perusahaan harus menyelesaikan kendala-kendala yang timbul dari setiap tantangan tersebut dengan tepat.

4.4.3 Perspektif Bisnis Internal

- Kinerja Karyawan

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Berdasarkan perhitungan hasil kuesioner yang dilakukan, PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memperoleh 97,74% dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta memperoleh 87,31%. Jika dilihat secara kualitas tentu permasalahan kinerja sangat berpengaruh terhadap perusahaan. Karyawan yang bekerja di perusahaan tidak hanya termotivasi untuk mendapatkan gaji yang lebih banyak tapi juga insentif perusahaan agar tercapainya prestasi kerja yang lebih baik. Aspek-aspek ini dapat sebagai perangsang karyawan dan mempengaruhi terhadap produktivitas kerja yang optimal (Simamora, 2004). Jika kualitas kerja baik maka nama perusahaan pun akan menjadi baik.

Kinerja individu memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Pada organisasi yang sangat efektif, pihak manajemen membantu menciptakan sinergi yang positif, yaitu secara keseluruhan yang lebih besar dari pada jumlah dari bagian-bagiannya. Ditingkat manapun tidak ada satu ukuran kriteria yang tepat merefleksikan kinerja (Gibson, 2003). Karyawan yang memiliki permasalahan belum tentu bisa bekerja secara optimal dan menghasilkan kinerja yang baik. Oleh karenanya perusahaan harus selalu melakukan evaluasi terhadap kinerja

karyawannya agar dapat meminimalisir terjadinya kinerja yang buruk dari karwayan tertentu.

- *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR)

Tujuan dari rasio AETR adalah untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan bank. Nilai rata-rata keseluruhan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara adalah 26,66%. Demikian juga dengan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta dengan hasil AETR rata-rata 19,83%. Hal ini menunjukkan bahwa kedua bank masih memiliki kinerja yang rendah. Seorang karyawan yang efektif akan menghasilkan sesuatu lebih bernilai sedangkan karyawan yang efisien menghasilkan sesuatu dengan cepat dan cerdas. Karyawan dan manajer yang mempraktekan efektivitas dalam lingkungan kerja membantu hasilkan output berkualitas tinggi. Karyawan dan manajer yang efisien akan menyelesaikan pekerjaan secepat mungkin.

Rasio yang berfluktuatif yang terjadi pada kedua bank tersebut dikarenakan penigkatan biaya administrasi bank. Perusahaan yang gagal meraih target yang telah ditetapkan tidak bisa disebut sebagai efisien apalagi efektif. Pencapaian target di sini bisa dinyatakan sebagai sebuah indeks obyektif dari efektivitas perusahaan. Oleh karena itu baik efektivitas maupun efisiensi mengharuskan bank untuk terus menetapkan target, menganalisa kerja dengan seksama, mengatur prioritas, dan senantiasa berfokus pada apa-apa yang paling

bisa memberikan dampak atau nilai terbesar untuk setiap waktu yang dihabiskan. Dikarenakan sumberdaya hanya tersedia dalam jumlah terbatas, sehingga adalah tugas para manajer untuk bisa mendayagunakan semua itu secara optimal dalam waktu yang sesingkat mungkin. Sehingga efektivitas dalam organisasi benar-benar punya kaitan yang amat krusial dengan efisiensi. Selain itu untuk meningkatkan pelayanan nasabah, maka kedua bank tersebut harus terus melakukan kegiatan penataan jaringan operasionalnya.

4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Tingkat Produktifitas Karyawan

Produktivitas kerja karyawan dapat diukur dengan adanya semangat kerja dari pegawai dalam menyelesaikan setiap tugas yang dibebankannya, dengan selalu berdasarkan pada cara kerja atau metode kerja yang telah ditetapkan sehingga akan diperoleh hasil kerja yang memuaskan. Rata-rata produktivitas karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara adalah Rp37.267.008 dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta adalah Rp110.972.000 dari standar yang telah ditentukan yaitu Rp5.000.000 per karyawan. Artinya perusahaan telah mencapai target yang telah ditentukan. Peran serta tenaga kerja adalah penggunaan sumber daya yang efisien dan efektif. Oleh karenanya sasaran strategis untuk peningkatan produktivitas masa mendatang perlu diarahkan dan metode-metode personalia yang dapat

digunakan untuk memanfaatkan secara lebih efektif SDM dari suatu perusahaan perlu dipertahankan atau ditingkatkan.

- Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan dalam bekerja dapat memengaruhi kinerja yang dimiliki oleh seorang karyawan. Apabila seorang karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang ia lakukan maka kinerja karyawan tersebut tentu akan lebih meningkat. Hal tersebut tentu dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan. Berdasarkan perhitungan hasil kuesioner yang dilakukan, PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara memperoleh tingkat kepuasan sebesar 89,93% dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi Provinsi D.I. Yogyakarta memperoleh 79,87%. Perusahaan yang baik tentunya harus memerhatikan kesejahteraan para karyawannya. Dengan dilakukannya pengukuran kepuasan kerja untuk mengetahui tingkat kepuasan yang dirasakan oleh para karyawan selama bekerja, maka perusahaan bisa memperbaiki serta meningkatkan berbagai macam aspek yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan tersebut.

BAB V

PENUTUP

Pada bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian, lalu dilanjutkan dengan implikasi penelitian, selanjutnya keterbatasan penelitian yang dialami oleh peneliti, serta saran yang diberikan oleh peneliti kepada pembaca, peneliti berikutnya yang memakai topik serupa, maupun instansi terkait.

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja serta implementasi sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Adapun hasil penelitian dari masing-masing perspektif sebagai berikut:

1. Pada PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara Kinerja secara keseluruhan memiliki nilai Kinerja Baik dengan Perspektif Keuangan yang memiliki nilai Kinerja yang Sangat Baik. Perspektif Nasabah memiliki nilai Kinerja yang Cukup Baik. Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memiliki nilai Kinerja Kurang Baik.
2. Pada PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta memiliki nilai Kinerja Baik dengan Kinerja Perspektif Keuangan yang memiliki nilai Kinerja Sangat Baik. Perspektif Nasabah dengan nilai Kinerja Baik. Perspektif Bisnis

Internal dengan nilai Kinerja Kurang Baik dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dengan nilai Kinerja Baik.

3. Lebih tepat bagi manajemen untuk beralih dari metode konvensional ke metode *balanced scorecard,* karena hasil penelitian menunjukkan bahwa informasi yang diberikan metode *balanced scorecard* memiliki lebih banyak keunggulan dibandingkan pengukuran kinerja tradisional atau metode konvensional.
4. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*, maka manajemen tidak hanya dapat mengukur prestasi aspek keuangan saja tetapi juga aspek nonkeuangan dengan menjabarkan visi dan misi perusahaan. *Balanced scorecard* juga telah mengintegrasikan visi dan misi peusahaan ke dalam tolok ukur evaluasi perusahaan sehingga tujuan perusahaan yaitu PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta menjadi lebih jelas.
5. Untuk membandingkan pencapaian visi dan misi PT BPRS Bahari Berkesan Provisi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta menggunakan pencapaian kinerja konvensional dengan prinsip *balanced scorecard*, maka penulis berkesimpulan bahwa *balanced scorecard* sangat jelas memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh metode konvensional, yaitu lebih komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Keunggulan-keunggulan ini lah yang akhirnya membantu manajemen dalam mengevaluasi kinerja mereka dan juga merumuskan strategi perusahaan selanjutnya. Meski demikian, terlepas dari segala keunggulan tersebut, penggunaan metode ini tidak akan efektif apabila

manajemen tidak memanfaatkan informasi-informasi yang tersedia dalam *balanced scorecard* dengan teliti dan objektif.

5.2 Implikasi Penelitian

Penelitian ini menunjukkan hasil kinerja pada perbankan syariah dengan metode *Balanced Scorecard* yang diharapkan mempunyai implikasi di masa yang akan datang yaitu antara lain:

1. Bagi Mahasiswa

   Diharapkan penelitian ini dapat menambah ilmu pengetahuan bagi mahasiswa terkhusus pada bidang studi akuntansi manajemen guna memahami peneraparan konsep *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan.

2. Bagi praktisi

   Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu dalam memanfaatkan informasi akuntansi manajemen di dalam mengukur kinerja suatu perusahaan.

3. Bagi Perbankan Syariah

   Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk mempertahankan kinerja yang telah ada dan meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

4. Bagi Masyarakat

   Diharapkan dapat memberikan informasi lebih rinci menyangkut dengan produk dan jasa yang ditawarkan oleh bank. Hal ini penting untuk sebagai

acuan dalam pengambilan keputusan dalam berinvestasi baik di bank konvensional maupun di bank syariah.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan dan saran yang mungkin dapat diterima oleh peneliti lain selanjutnya.

5.3.1 Keterbatasan

Keterbatasan dalam penetian ini antara lain:

1. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini sedikit rumit untuk diolah dikarenakan banyak pernyataan. Penulis tidak dapat menentukan ukuran kinerja yang sebenarnya dari data yang diperoleh dari para responden dikarenakan skala yang digunakan untuk data berupa *rating scale*.
2. Sampel pada penelitian ini masih terbatas pada 2 (dua) BPRS saja sehingga perbedaan hasil penelitian dan penarikan kesimpulan kemungkinan dapat saja terjadi pada objek penelitian yang berbeda.
3. Jumlah responden yang terbatas dikarenakan waktu yang singkat dan dengan pernyataan yang banyak. Hal ini dikarenakan tidak semua responden memiliki waktu luang yang lama dalam pengisian kuesioner.

5.3.2 Saran

Terdapat beberapa saran pada penelitian ini yang mungkin dapat digunakan oleh peneliti selanjutnya diantaranya sebagai berikut:

1. Perluasan objek penelitian pada BPRS yang lain agar supaya dapat dikembangkan lebih lanjut.
2. Penambahan jumlah responden atau sampel sehingga penelitian selanjutnya dapat menjadi lebih komprehensif.
3. Mengembangkan dan menambahkan indikator-indikator lain yang diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan kendala yang telah dipaparkan di atas, diharapkan adanya usaha untuk perbaikan harus tetap dilakukan, terutama bagi peneliti yang ingin melanjutkan penelitian ini.

Daftar Pustaka

Abu Zahran, M. (1997). Uṣul al-fiqh. Cairo: Dar al-Fikr al-Arabi.

Aidemark, L. G. (2001). The Meaning of Balanced Scorecard in The Health Care Organization. Financial Accountability and Management, Vol. 17 No.1, pp. 23-40.

Al-Ghazali, A. H. (n.d.). Al-Mustaṣfa. Damascus: Dar al-Fikr.

Al-Shaṭibi, A. I. (n.d.). Al-Muwafaqat. Beirut: Dar al-Maʻrifah.

Arikunto, S. 2006. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Ed Revisi VI,. Penerbit PT Rineka Cipta: Jakarta.

Armstrong, M. (1998). Performance Management. England: Clays, Ltd. St. Ives Ple.

Artley, W dan Suzanne, S. (2001). The Performance Management Handbook Vol 2: Establishing an Integrated Performance Measurement System. USA: Performance-Based Management Special Interest Group (PBMSIG).

Atkinson, A., Rajiv, D., Kaplan, R. S. dan Young, S. M. (1997). Management Accounting (edisi ke-2). New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Bank Indonesia (BI). Laporan Triwulan Perkembangan Ekonomi, Kinerja Perbankan dan Sistem Pembayaran Provinsi Maluku Utara. Diunduh 10 Maret 2017 dari http://www.bi.go.id/id/publikasi/kajianekonomiregional/malut/Documents/98a035b1d81047189409fbfc2dbbdfd1KERMalutTWIII2008.pdf.

Brigham, E. F., dan Joel F. H. (2013). Fundamentals of Financial Management. Thirteenth Edition. USA: South-Western Cengage Learning.

Cascio, W. F. (2003). Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition. New York: McGraw-Hill.

Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study', Accounting, Organizations and Society, Vol. 30 No.5, pp. 395-422.

Data dan Statistik Perbankan Syariah. Diambil tanggal 20 Januari 2018. Dari: http://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Default.aspx.

Davis, S. dan Albright, T. (2004). An investigation of the effect of balances scorecard implementation on financial performance. Manage. Account. Res. Vol. 15 No. 2. pp.135-153.

Dharma, S. (2005). Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Jakarta: Pustaka Pelajar.

Gibson, Ivancevich, Donnely. (2003). Organization. 8th ed, Boston, Massachusetts: Irwin, Inc.

Gordon, J. R. (1993). Organizational Behavior: A Diagnostic Approach. New Jersey: Prentice-Hall.

Huda, N., Shabrina, I., dan Zain, E. (2013). Pengukuran Kinerja Perbankan Syariah menggunakan Pendekatan Balance Scorecard. Etikonomi, Vol. 12 No.1, pp.21-32.

Ibn Ashur. (2006). Ibn Ashur Treatise On Maqashid Al-Shariah (Mohamed ElTahir El-Mesawi. Penerj). London-Washington: International Institute of Islamic Thought (IIIT).

Istiqlal, C. H. (2009). Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode Balanced Scorecard. La Riba Vol. 3 No. 2, pp.167-180.

Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. Harvard Business Review. January-February pp. 71-79.

Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (1996). Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). Balanced Scorecard. Jakarta: Erlangga.

Kaplan, R. S., dan Norton, D. P. (2000). Focusing Your Organization On Strategy-With The Balanced Scorecard 2nd Edition. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Karim, A. (2004). Bank Islam Analisis Fiqh dan Keuangan. Jakarta: Raja Grafindo.

Kasmir. (2008). Analisis Laporan Keuangan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Kemalasari, Y. D. (2010). Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah pada Bank Konvensional dengan Perspektif Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Bank Jateng). Skripsi Fakultas Ekonomi UNDIP.

Kuncoro dan Suhardjono. (2002). Manajemen Perbankan (Teori dan Aplikasi), Edisi Pertama. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi Pertama. Yogyakarta: C.V Andi Offset.

Mas'ud, F. (2004). Survai Diagnosis Organisasi: Konsep Dan Aplikasi. Semarang: Universitas Diponegoro.

Mohammed, M.O., Tarique Md. Kazi., & I. Rafikul. (2015). Measuring the Performance of Islamic Banks using Maqaṣid-Based Model. *Intellectual Discourse*, *23*, 401–424.

Mulyadi. (2001). Balanced Scorecard Alat Manajemen Kontenporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta : Salemba Empat.

Mulyadi. (2005). Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.

Mulyadi dan Setyawan, J. (1999). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: Aditya Media.

Murtiwiyati. (2006). Pengukuran Kinerja Bank Himpunan Saudara dengan Metode Balanced Scorecard: Jurnal Universitas Gunadarma.

Mustaq, A. (2001). Etika Bisnis Dalam Islam. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar.

Noe, R. A. (2003). Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Edition. New York: McGraw-Hill.

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions, Management Accounting Research, Vol. 11 No.1, pp. 65-88.

Omar dan Dzuljastri. (2008). "The Performance Measures of Islamic Banking Based on the Maqasid Framework", IIUM INTAC IV *best paper*.

Otoritas Jasa Keuangan. Data Statistik Perbankan Syariah 2014. Diambil tanggal 9 September 2017. Dari: http:// www. ojk.go.id/en/ data-statistik-perbankan-syariah.

Peraturan Bank Indonesia No. 17/11/PBI/2015 tanggal 25 Juni 2015 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/15/PBI/2013 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Dalam Rupiah Dan valuta Asing Bagi Bank Umum Konvensional. Diambil pada tanggal 24 April 2017 dari: http://www.bi.go.id/id/peraturan/ssk/Pages/pbi_171115.aspx.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Diambil tanggal 6 September 2017. Dari: http://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/regulasi/peraturan-ojk/Documents/Pages/pojk-tentang-penilaian-tingkat-kesehatan-bank-umum/SALINAN-POJK%204%20Penilaian.pdf.

Perbankan Syariah. Diambil tanggal 4 Juni 2017. Dari: http://www.bi.go.id/id/perbankan/syariah/Contents/Default.aspx.

Prawirosentono, Suyadi. (2008). Manajemen Sumberdaya Manusia "*Kebijakan Kinerja Karyawan*". Yogyakarta: BPFE UGM.

Pusat Komunikasi Ekonomi Syariah. (2008). Perbankan Syariah. Jakarta: PKES Publishing.

Putra, P. (2015). Kinerja Baitul Maal Wa At-Tamwil (BMT) Maslahah Lil Ummah-Pondok Pesantren Sidogiri Menggunakan Balance Scorecard Modifikasian. JRAK, Vol. 6 No. 2, pp. 45-63.

Riyadi, Selamet. (2015). *Banking Assets And Liability Management*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Robbins, S, P., and Timothy, A, J. (2009). *Organizational Behavior*. Thirteenth edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Rodoni, A dan Hamid. (2008). Lembaga Keuangan Syariah. Jakarta: Zikrul Hakim.

Sahroni, Oni., dan A. A. Karim. (2015). Maqasid Bisnis dan keuangan Islam (Ed. ke-1). Jakarta: Rajawali Press.

Sari, A. (2006). Evaluasi Kepuasan Nasabah atas Layanan Perbankan Berbasis Mobile Banking Network (Studi Kasus pada Bank Central Asia cabang Bandar Lampung). Jurnal Bisnis dan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung. Vol. 3 No. 1. Pp.61-72.

Sekaran, U. (2011). *Research Methods for business* Edisi I and 2. Jakarta: Salemba Empat.

Simamora, H. (2004). Menejemen sumber daya manusia. Edisi kedua. Yogyakarta: STIE YKPN.

Sindonews. Kinerja Perbankan Syariah 2016 Tumbuh Positif. Diambil tanggal 7 Mei 2017. Dari: https://ekbis.sindonews.com/read/1184537/178/kinerja-perbankan-syariah-2016-tumbuh-positif-1488390865.

Sudarsono, H. (2003). Bank dan Lembaga Keuangan Syariah. Yogyakarta: Ekonesia.

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta CV.

Suhada dan Pramono, S. (2014). Analisis Kinerja Perbankan Syariah di Indonesia Dengan Pendekatan Maqoshid Indeks (Periode 2009-2011). Akuntansi dan Keuangan Islam, Vol. 2 No. 1, pp.5-38.

Sutrisno. (2001). Manajemen Keuangan Teori, Konsep dan Aplikasi, Edisi Pertama Cetakan Kedua, Ekonisia, Yogyakarta.

Suwardi dan Biromo. (2008). Step by step in cascading Balanced Scorecard to Functional scorecards. Jakarta: Pusataka Utama.

Tangkilisan, H. N. S. (2003). Mengelola Kredit Berbasis *Good Corporate Governance*: Manajemen Keuangan Bagi Analisis Kredit Perbankan. Yogyakarta: Balairung dan Co.

Tanor, M. Sabijono, H. dan Walandouw, S. (2015). Analisis Laporan Keuangan Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Bank Artha Graha Internasional, TBK. Jurnal EMBA 639, Vol. 3 No. 3, pp.639-649.

T.M. Hasbi Ash-Shiddieqy. (1984). Pengantar Fiqh Mu'amalah cet. II. Jakarta: Bulan Bintang.

Ulum, H., Syam, D., Wahjuni, S. (2012). Islamic Social Reporting Index Sebagai Model Pengukuran Kinerja Sosial Perbankan Syariah (Studi Komparasi Indonesia dan Malaysia). Dinamika Akuntansi, Vol 4, pp.36-46.

Vincent, G. (2002). Total Quality Managemen, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Whittaker, J. B., (1995). The Government Performance and Result Act of 1993;1995, A mandate for Strategic Planning and Performance Measurement, Educational Service Institute, Arlington, Virginia, USA.

Widiasri, S., Anantawikrama., Herawati, T. (2016). Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Singaraja Tahun 2014**.** e-Journal S1 AKUniversitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1, Vol. 6 No.3. pp.1-7.

Williams, Richard, R. (2002). Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations. London: Thomson Learning.

Zudia, M. (2010). Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang. Skripsi tidak Dipublikasikan, Program Sarjana, Universitas Diponegoro Semarang.

Zuhri, M. (1993). Terjemah Fiqh Empat Madzab. Semarang: Asy-Syifa.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA PERBANKAN SYARI'AH DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi kasus pada PT. BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)



PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

Kuesioner Kepuasan Nasabah Mengenai Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah dengan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Kuesioner ini dirancang untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Untuk kepentingan itu, saya sangat menghargai dan berterima kasih, jika anda dapat meluangkan waktu sekitar dua puluh menit untuk menyelesaikan kuesioner ini. Partisipasi anda sangat berharga untuk membantu saya menyelesaikan studi S2 di Universitas Islam Indonesia.

Kuesioner ini tanpa identitas dan sifatnya sukarela. Partisipan mempunyai kebebasan untuk membatalkannya kapan saja, tanpa konsekuensi. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penelitian akademik dan aksesnya terbatas bagi peneliti dan supervisor.

Silakan memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Tidak ada jawaban benar atau salah.

Jika ada pertanyaan terkait dengan kuesioner ini, Anda dapat menghubungi peneliti di nomor +62813-5480-6677 (e-mail: rizkiwahyutami@gmail.com).

Dengan Hormat,

Rizki Wahyu Utami Ohorella, SE.
Program Pascasarjana Magister Akuntansi,
Universitas Islam Indonesia

Kuesioner Kepuasan Nasabah Mengenai Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah dengan Metode Balance Scorecard

(Studi Kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Tujuan utama dari kuesioner ini adalah untuk mengetahui tingkat kepuasan nasabah pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta.

Kuesioner ini terdiri dari 11 (sebelas) bagian. Satu bagian pertama berisi tentang profil responden, sedangkan bagian selanjutnya berisi tentang aspek-aspek *expected service* (harapan) dan *perceived service* (kenyataan) nasabah pada BPRS yang bersangkutan tersebut.

Silakan jawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek ***(√)*** pada tempat yang tersedia (□) untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.

Untuk menjawab bagian 2-11 silakan menggunakan skala sebagai berikut:

1	2	3	4	5	6
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini. Silakan menggunakan skala di atas.

Untuk bagian di bawah ini, silakan jawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek (√) pada tempat yang tersedia (□) atau dengan mengisi tempat yang telah tersedia.

Bagian 1 Profil Responden

Karakteristik Individu

1. Jenis Kelamin :
   - ☐ Pria
   - ☐ Wanita
2. Usia Responden :
   - ☐ 20 tahun
   - ☐ 21-30 tahun
   - ☐ 31-40 tahun
   - ☐ 41-50 tahun
   - ☐ > 50 tahun
3. Pendidikan Terakhir :
   - ☐ Diploma 3 (D3)
   - ☐ Strata 1 (S1)
   - ☐ Strata 2 (S2)
   - ☐ Strata 3 (S3)

   Pendidikan Lainnya, sebutkan ……
4. Pendapatan Anda dalam sebulan:
   - ☐ < Rp 1.000.000
   - ☐ Rp 1.000.001-2.000.000
   - ☐ Rp 2.000.001-4.000.000
   - ☐ > Rp 4.000.000

   Lainnya, sebutkan…….
5. Lama menjadi nasabah di BPRS:
   - ☐ < 1 tahun
   - ☐ 1-3 tahun
   - ☐ 4-6 tahun
   - ☐ > 6 tahun

   Lainnya, sebutkan…….

Bagian 2 -6 adalah Daftar Pertanyaan *Expected Service* (Harapan)

Bagian 2 **Kehandalan (*Reliability*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
2.1 Karyawan BPRS selalu tanggap dalam membantu nasabah yang mengalami kesulitan dalam melakukan transaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Karyawan BPRS selalu tanggap dalam membantu nasabah yang mengalami kesulitan tanpa harus dimintai bantuan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Karyawan BPRS memberikan pelayanan yang cepat kepada nasabah ketika melakukan transaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 Karyawan BPRS menyampaikan informasi mengenai perbankan secara jelas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 Karyawan BPRS menyampaikan informasi mengenai perbankan secara terperinci	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 3 **Ketanggapan (*Responsiveness*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
3.1 Karyawan BPRS selalu memberikan pelayanan kepada nasabah secara akurat/ tepat	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 3 **Ketanggapan (*Responsiveness*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
3.2 Karyawan BPRS memberikan pelayanan yang sama kepada semua nasabah tanpa membeda-bedakan status atau latar belakang nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Karyawan BPRS tidak melakukan kesalahan dalam pelayanan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 Karyawan BPRS bersikap penuh simpatik kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.5 Karyawan BPRS tanggap dalam memenuhi kebutuhan nasabah dalam bertransaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 4 **Jaminan (*Assurance*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4.1 Karyawan BPRS memiliki pengetahuan yang baik terhadap jenis layanan dan produk perbankan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Karyawan BPRS selalu mengedepankan keramah tamahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 4 **Jaminan (*Assurance*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4.3 Karyawan BPRS selalu mengedepankan kesopanan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.4 Karyawan BPRS terampil dalam memberikan informasi kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.5 BPRS menjadi tempat yang terpercaya dalam menyimpan uang	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 5 **Empati (*Empathy*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
5.1 Karyawan BPRS selalu memberikan perhatian kepada nasabah yang bertransaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 Karyawan BPRS mampu memberikan layanan yang nyaman kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.3 Karyawan BPRS selalu menyampaikan informasi kepada nasabah sampai nasabah benar-benar mengerti	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 5 **Empati (*Empathy*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
5.4 Karyawan BPRS mampu memberikan pelayanan dengan sabar kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 6 **Wujud Fisik (*Tangible*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6.1 Ruangan BPRS selalu terjaga kebersihan dan kenyamanannya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.2 Karyawan BPRS selalu berpakaian dan berpenampilan rapih dan pantas/sopan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.3 Karyawan BPRS mampu memberikan layanan yang nyaman pada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 BPRS memiliki lokasi yang strategis sehingga dapat dijangkau dengan mudah oleh para nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 Halaman parkir BPRS luas dan dijaga oleh petugas sehingga nasabah merasa aman ketika memarkirkan kendaraan	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 6 **Wujud Fisik (*Tangible*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6.6 Karyawan BPRS mampu memberikan layanan secara profesional	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 7 -11 adalah Daftar Pertanyaan *Preceived Service* (Kenyataan)

Bagian 7 **Kehandalan (*Reliability*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
7.1 Karyawan BPRS selalu tanggap dalam membantu nasabah yang mengalami kesulitan dalam melakukan transaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.2 Karyawan BPRS selalu tanggap dalam membantu nasabah yang mengalami kesulitan tanpa harus dimintai bantuan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.3 Karyawan BPRS memberikan pelayanan yang cepat kepada nasabah ketika melakukan transaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
7.4 Karyawan BPRS menyampaikan informasi mengenai perbankan secara jelas	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 7 **Kehandalan (*Reliability*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
7.5 Karyawan BPRS menyampaikan informasi mengenai perbankan secara terperinci	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 8 **Ketanggapan (*Responsiveness*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
8.1 Karyawan BPRS selalu memberikan pelayanan kepada nasabah secara akurat/ tepat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.2 Karyawan BPRS memberikan pelayanan yang sama kepada semua nasabah tanpa membeda-bedakan status atau latar belakang nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.3 Karyawan BPRS tidak melakukan kesalahan dalam pelayanan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.4 Karyawan BPRS bersikap penuh simpatik kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
8.5 Karyawan BPRS tanggap dalam memenuhi kebutuhan nasabah dalam bertransaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 9 **Jaminan (*Assurance*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
9.1 Karyawan BPRS memiliki pengetahuan yang baik terhadap jenis layanan dan produk perbankan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.2 Karyawan BPRS selalu mengedepankan keramah tamahan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.3 Karyawan BPRS selalu mengedepankan kesopanan dalam memberikan pelayanan kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.4 Karyawan BPRS terampil dalam memberikan informasi kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
9.5 BPRS menjadi tempat yang terpercaya dalam menyimpan uang	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 10 **Empati (*Empathy*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
10.1 Karyawan BPRS selalu memberikan perhatian kepada nasabah yang bertransaksi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.2 Karyawan BPRS mampu memberikan layanan yang nyaman kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 10 **Empati (*Empathy*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
10.3 Karyawan BPRS selalu menyampaikan informasi kepada nasabah sampai nasabah benar-benar mengerti	☐	☐	☐	☐	☐	☐
10.4 Karyawan BPRS mampu memberikan pelayanan dengan sabar kepada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 11 **Wujud Fisik (*Tangible*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
11.1 Ruangan BPRS selalu terjaga kebersihan dan kenyamanannya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.2 Karyawan BPRS selalu berpakaian dan berpenampilan rapih dan pantas/sopan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.3 Karyawan BPRS mampu memberikan layanan yang nyaman pada nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.4 BPRS memiliki lokasi yang strategis sehingga dapat dijangkau dengan mudah oleh para nasabah	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 11 **Wujud Fisik (*Tangible*)** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
11.5 Halaman parkir BPRS luas dan dijaga oleh petugas sehingga nasabah merasa aman ketika memarkirkan kendaraan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
11.6 Karyawan BPRS mampu memberikan layanan secara profesional	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kuesioner Kinerja Karyawan Mengenai Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah dengan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Kuesioner ini dirancang untuk mengukur kinerja karyawan pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Untuk kepentingan itu, saya sangat menghargai dan berterima kasih, jika anda dapat meluangkan waktu sekitar dua puluh menit untuk menyelesaikan kuesioner ini. Partisipasi anda sangat berharga untuk membantu saya menyelesaikan studi S2 di Universitas Islam Indonesia.

Kuesioner ini tanpa identitas dan sifatnya sukarela. Partisipan mempunyai kebebasan untuk membatalkannya kapan saja, tanpa konsekuensi. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penelitian akademik dan aksesnya terbatas bagi peneliti dan supervisor.

Silakan memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Tidak ada jawaban benar atau salah.

Jika ada pertanyaan terkait dengan kuesioner ini, Anda dapat menghubungi peneliti di nomor +62813-5480-6677 (e-mail: rizkiwahyutami@gmail.com).

Dengan Hormat,

Rizki Wahyu Utami Ohorella, SE.
Program Pascasarjana Magister Akuntansi,
Universitas Islam Indonesia

Kuesioner Kinerja Karyawan Mengenai Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah dengan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Tujuan utama dari kuesioner ini adalah untuk mengukur kinerja karyawan pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta.

Kuesioner ini terdiri dari 6 (enam) bagian. Satu bagian pertama berisi tentang profil responden, sedangkan bagian selanjutnya berisi indikator kinerja karyawan pada BPRS yang bersangkutan tersebut.

Silakan jawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek ***(√)*** pada tempat yang tersedia (□) untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.

Untuk menjawab bagian 2-5 silakan menggunakan skala sebagai berikut:

1	2	3	4	5	6
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini. Silakan menggunakan skala di atas.

Untuk bagian di bawah ini, silakan jawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek (√) pada tempat yang tersedia (□) atau dengan mengisi tempat yang telah tersedia.

Bagian 1 Profil Responden

Karakteristik Individu

6. Jenis Kelamin :
   - ☐ Pria
   - ☐ Wanita
7. Usia Responden:
   - ☐ > 25 tahun
   - ☐ 26-30 tahun
   - ☐ 31-35 tahun
   - ☐ 36-40 tahun
   - ☐ 41-45 tahun
   - ☐ > 45 tahun
8. Pendidikan Terakhir :
   - ☐ Diploma 3 (D3)
   - ☐ Strata 1 (S1)
   - ☐ Strata 2 (S2)
   - ☐ Strata 3 (S3)

   Pendidikan Lainnya, sebutkan ……
9. Lama bekerja:
   - ☐ < 2 tahun
   - ☐ 2-5 tahun
   - ☐ 6-9 tahun
   - ☐ > 9 tahun

   Lainnya, sebutkan…….

Bagian 2 **Efektifitas** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
2.1 Dalam melaksanakan tugas, saya jarang melakukan kesalahan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Saya memiliki keterampilan teknis untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan teliti sesuai yang diharapkan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk mencapai efektivitas dalam bekerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 Saya berusaha dengan serius menyelesaikan pekerjaan sampai dengan selesai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.6 Saya telah menunjukkan perhatian pada aspek detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian dalam bekerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.7 Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.8 Saya mampu menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 3 **Efisiensi** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
3.1 Saya memiliki kemampuan mengarahkan dan membimbing pegawai lain untuk mencapai efisiensi dalam bekerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 Saya melakukan pekerjaan dengan akurat dan jarang membuat kesalahan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Saya mampu menyelesaikan tugas yang diberikan secara konsisten	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 Saya mampu menggunakan waktu dengan efisien dalam melaksanakan segala tugas yang dibebankan kepada saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 4 **Tanggung Jawab** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4.1 Saya mampu memelihara hubungan kerja yang efektif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Saya merasa mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepada saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.3 Saya mampu mempertanggungjawabkan pekerjaan saya kepada atasan dan teman kerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 4 **Tanggung Jawab** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4.4 Saya dapat menyelesaikan sejumlah pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.5 Saya bersedia bertanggung jawab atas hasil kerja yang dicapai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.6 Saya berusaha memberikan perhatian penuh dan konsentrasi terhadap pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.7 Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditentukan atau tepat waktu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.8 Saya melapor kepada atasan jika ada masalah dalam pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.9 Saya mampu membuat keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat dalam menunjang proses pelaksanaan tugas dan tanggung jawab saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.10 Saya telah memahami konsekuensi keputusan dan tindakan yang diambil sesuai dengan tugas dan tanggung jawab saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 5 **Disiplin** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
5.1 Kedisiplinan saya dapat saya terapkan dalam menyelesaikan pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 Saya selalu hadir tepat waktu sesuai yang telah ditetapkan dalam peraturan perusahaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.3 Saya selalu patuh pada tata tertib dan aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.4 Saya selalu menaati perintah atau instruksi dari atasan tanpa pernah melanggarnya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.5 Saya dapat menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab saya sesuai dengan batas waktu yang ditentukan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.6 Saya senantiasa mengikuti dan melaksanakan instruksi-instruksi yang diberikan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.7 Saya dapat memelihara tempat kerja tetap teratur sesuai dengan fungsinya	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 6 **Inisiatif** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6.1 Saya sering mengajukan gagasan dan inisiatif untuk menyelesaikan pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.2 Saya memiliki inisiatif yang berguna untuk membantu penyelesaian pekerjaan yang lebih baik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.3 Saya memiliki inisiatif yang baik untuk melaksanakan tugas-tugas dan pekerjaan baru	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 Saya memiliki inisiatif mengambil keputusan atau menyelesaikan masalah	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 Saya sering menyelesaikan pekerjaan dengan cara yang berbeda agar mencapai hasil yang terbaik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.6 Saya bersedia melakukan pekerjaan tanpa harus diperintah atau diminta dahulu oleh atasan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.7 Saya bersedia memperbaiki kesalahan tanpa harus diperintah oleh atasan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.8 Saya mampu memberikan ide kreatif untuk kemajuan perusahaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.9 Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam setiap tugas pekerjaan yang dilakukan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.10 Saya senantiasa memiliki inisiatif untuk mengatasai setiap permasalahan dalam pelaksanaan tugas saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.11 Saya mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.12 Saya dapat bekerja secara mandiri	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 6 **Inisiatif** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6.13 Saya senantiasa memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.10 Saya senantiasa memiliki inisiatif untuk mengatasai setiap permasalahan dalam pelaksanaan tugas saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.11 Saya mampu menghasilkan ide, tindakan dan solusi yang inovatif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.12 Saya dapat bekerja secara mandiri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.13 Saya senantiasa memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kuesioner Kepuasan Karyawan Mengenai Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah dengan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Kuesioner ini dirancang untuk mengukur kinerja manajer pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta. Untuk kepentingan itu, saya sangat menghargai dan berterima kasih, jika anda dapat meluangkan waktu sekitar dua puluh menit untuk menyelesaikan kuesioner ini. Partisipasi anda sangat berharga untuk membantu saya menyelesaikan studi S2 di Universitas Islam Indonesia.

Kuesioner ini tanpa identitas dan sifatnya sukarela. Partisipan mempunyai kebebasan untuk membatalkannya kapan saja, tanpa konsekuensi. Semua jawaban hanya akan digunakan untuk penelitian akademik dan aksesnya terbatas bagi peneliti dan supervisor.

Silakan memilih jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda. Tidak ada jawaban benar atau salah.

Jika ada pertanyaan terkait dengan kuesioner ini, Anda dapat menghubungi peneliti di nomor +62813-5480-6677 (e-mail: rizkiwahyutami@gmail.com).

Dengan Hormat,

Rizki Wahyu Utami Ohorella, SE.
Program Pascasarjana Magister Akuntansi,
Universitas Islam Indonesia

Kuesioner Kepuasan Karyawan Mengenai Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja Perbankan Syari'ah dengan Metode *Balanced Scorecard*

(Studi Kasus pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta)

Tujuan utama dari kuesioner ini adalah untuk mengukur kinerja manajer melalui tingkat kepuasan karyawan pada PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara dan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta.

Kuesioner ini terdiri dari 6 (enam) bagian. Satu bagian pertama berisi tentang profil responden, sedangkan bagian selanjutnya berisi indikator kepuasan kerja karyawan pada BPRS yang bersangkutan tersebut.

Silakan jawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek ***(√)*** pada tempat yang tersedia (□) untuk jawaban yang paling sesuai dengan kondisi anda.

Untuk menjawab bagian 2-6 silakan menggunakan skala sebagai berikut:

1	2	3	4	5	6
Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Agak Tidak Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju

Sejauh mana anda setuju atas pernyataan-pernyataan di bawah ini. Silakan menggunakan skala di atas.

Untuk bagian di bawah ini, silakan jawab pernyataan-pernyataan di bawah dengan memberi tanda cek (√) pada tempat yang tersedia (□) atau dengan mengisi tempat yang telah tersedia.

Bagian 1 Profil Responden

Karakteristik Individu

10. Jenis Kelamin :
    - ☐ Pria
    - ☐ Wanita
11. Usia Responden:
    - ☐ > 25 tahun
    - ☐ 26-30 tahun
    - ☐ 31-35 tahun
    - ☐ 36-40 tahun
    - ☐ 41-45 tahun
    - ☐ > 45 tahun
12. Pendidikan Terakhir :
    - ☐ Diploma 3 (D3)
    - ☐ Strata 1 (S1)
    - ☐ Strata 2 (S2)
    - ☐ Strata 3 (S3)

    Pendidikan Lainnya, sebutkan ……
13. Lama bekerja:
    - ☐ < 2 tahun
    - ☐ 2-5 tahun
    - ☐ 6-9 tahun
    - ☐ > 9 tahun

    Lainnya, sebutkan…….

Bagian 2 **Kepuasan Terhadap Pekerjaan** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
2.1 Saya sudah merasa puas dengan pekerjaan yang dijalani saat ini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.2 Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang terkadang dilimpahkan kepada saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.3 Pekerjaan yang saya lakukan saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan, kemampuan, dan keahlian saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.4 Saya selalu diberi kebebasan oleh atasan dalam mengerjakan pekerjaan saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.5 Saya sudah merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.6 Pekerjaan saya tidak berperan penting bagi kemajuan perusahaan ini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.7 Pekerjaan saya memberikan saya peluang mempersiapkan kemajuan saya di masa yang akan datang	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.8 Pada dasarnya saya antusias dengan pekerjaan saya saat ini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.9 Tugas pekerjaan yang diberikan saat ini sesuai dengan kemampuan saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.10 Pekerjaan yang saya terima saat ini sudah sesuai dengan keinginan saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2.11 Pekerjaan yang dibebankan kepada saya memberi saya peluang untuk mengambil keputusan sendiri, menimbulkan kebebasan dan ketidaktergantungan	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 3 **Kepuasan Terhadap Imbalan** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
3.1 Saya sudah merasa puas dengan gaji pokok yang diterima saat ini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.2 Gaji yang saya terima saat ini sudah memuaskan, sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang saya emban	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.3 Saya sudah merasa puas dengan penghasilan yang diberikan oleh pihak perusahaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.4 Sebagai karyawan di perusahaan ini, saya merasa puas dengan pendapatan yang diterima bila dibandingkan dengan prestasi kerja yang selama ini saya tunjukkan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.5 Saya sudah puas terhadap tunjangan-tunjangan yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok yang saya terima	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.6 Besar dan jenis tunjangan yang diterima sudah sesuai	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.7 Gaji yang saya terima sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dibebankan kepada saya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.8 Gaji saya sesuai dengan tingkat keterampilan yang saya miliki	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.9 Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3.10 Pembagian insentif sudah adil	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 4 **Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4.1 Komunikasi antara atasan dan bawahan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah-masalah pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.2 Atasan selalu bersedia meluangkan waktu untuk membantu jika saya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas-tugas kerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.3 Atasan selalu memberikan kesempatan untuk penyampaian ide-ide atau masukan yang mungkin berguna dalam mendukung tercapainya program-program kerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.4 Pemahaman atasan terhadap pekerjaan sudah baik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.5 Atasan kurang tegas dalam memberikan peringatan kepada karyawan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.6 Atasan dalam menegakkan disiplin sangat tegas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.7 Atasan secara obyektif menilai prestasi kerja karyawan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.8 Atasan tidak memberikan penghargaan terhadap keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.9 Adanya umpan balik dari atasan terhadap pekerjaan yang saya kerjakan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.10 Atasan saya konsisten dalam menerapkan aturan-aturan bagi saya dan karyawan lainnya	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.11 Atasan memberikan masukan-masukan apabila saya mendapat kesulitan dalam penyelesaian pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.12 Kontrol pemecahan masalah dan pengambilan keputusan seimbang antara atasan dan anda	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 4 **Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
4.13 Atasan memberikan pengarahan tetapi anda diizikan untuk mengembangkan diri	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.14 Atasan ikut berpartisipasi dalam penentuan tugas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.15 Bimbingan yang diberikan oleh atasan saya jelas	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4.16 Pada saat bekerja, atasan saya bersedia memberikan bimbingan bila saya tidak memahami pekerjaan yang ditugaskan	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 5 **Kepuasan Terhadap Rekan Kerja** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
5.1 Hubungan dengan rekan kerja terjalin dengan baik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.2 Bilamana dibutuhkan rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam upaya untuk menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 5 **Kepuasan Terhadap Rekan Kerja** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
5.3 Setiap tugas dapat saya selesaikan dengan baik bila ada dukungan dari rekan kerja dikantor	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.4 Saya tidak menemukan kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerja	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.5 Seluruh rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.6 Suasana kekeluargaan dalam bekerja terbina dengan baik	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.7 Kebutuhan sosial saya untuk berinteraksi dengan rekan kerja di kantor terpenuhi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
5.8 Rekan kerja saya selalu memberi nasehat, dukungan dan membantu saya apabila menghadapi kesulitan dalam pekerjaan	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Bagian 6 **Kesempatan Promosi** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6.1 Semua karyawan di perusahaan ini diberikan kesempatan yang sama untuk promosi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lanjutan…

Bagian 6 **Kesempatan Promosi** Silakan memberikan jawaban Anda pada kolom yang tersedia dengan skala 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju).	**Sangat Tidak Setuju**	**Tidak Setuju**	**Agak Tidak Setuju**	**Agak Setuju**	**Setuju**	**Sangat Setuju**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
6.2 Keadilan kebijakan promosi karyawan sudah diterapkan dengan baik di perusahaan ini	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.3 Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan memotivasi karyawan untuk lebih berkembang dan maju	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.4 Frekuensi waktu untuk promosi untuk karyawan dirasakan sudah tepat	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.5 Prestasi kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan untuk karyawan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.6 Promosi karyawan di perusahaan ini dilakukan secara obyektif	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.7 Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya bagi setiap karyawan untuk dapat naik jabatan	☐	☐	☐	☐	☐	☐
6.8 Proses kenaikan jabatan di perusahaan terbuka bagi siapa saja yang berpotensi tanpa diskriminasi	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Lampiran 2 Data Kuesioner Kepuasan Nasabah PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

Sampel	X2					X3					X4					X5			
	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4
1	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5
2	5	5	6	5	5	5	5	4	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5
3	6	6	5	5	4	5	5	3	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5
4	5	6	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5
5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6
6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6
7	5	5	5	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6
8	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6
9	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	5	6
10	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	6	6	5	5	5
11	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5
12	6	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6
13	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6	4	5	5	5
15	5	5	6	6	6	5	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	6
16	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
18	5	2	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6
19	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
20	6	6	6	6	6	6	5	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5
21	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	5	6	6	6
23	6	5	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	5
24	5	5	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	6	5	6	5	6	6	6
25	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	4	5	6	5
26	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	6
27	4	5	5	6	6	5	5	4	4	6	5	6	6	4	6	5	4	5	5
28	5	6	6	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5	5	6
29	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5	4	5	5
30	5	4	6	4	6	6	6	4	5	4	6	6	6	5	6	6	6	5	6

31	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5	4	5	5
32	5	5	5	6	6	5	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5
33	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
34	5	5	4	5	3	5	6	3	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5
35	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	5	4	5	5	5	4
36	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4
37	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6
38	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6
39	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6
40	6	6	6	5	5	5	6	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5
41	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	6	6	5	4	5	5	6	4	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6
43	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
44	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
45	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
46	5	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	3	5	4	5
47	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
48	5	5	5	6	6	6	5	3	5	5	4	6	6	6	6	6	5	5	5
49	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
50	6	6	6	3	3	5	6	5	5	5	5	5	5	4	6	6	6	4	5
51	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
52	5	4	4	6	6	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
53	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sampel	X6						X7					X8					X9				
	P6.1	P6.2	P6.3	P6.4	P6.5	P6.6	P7.1	P7.2	P7.3	P7.4	P7.5	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P9.1	P9.2	P9.3	P9.4	P9.5
1	6	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	6
2	5	6	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	6	5	6	6	6	6	5	6	6
3	5	4	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	5	3	5	5	4	5	5	5	4

4	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6
5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6
6	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5
7	6	6	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
8	5	6	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6
9	5	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5
10	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6	3	5	5	5	5	5	5	6
11	6	5	6	5	5	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6
12	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6
13	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	5	6
15	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	6	6
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
17	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
18	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
19	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
20	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	5	6	6	6	6	6	6
21	5	5	5	6	6	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	5
22	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	6	6	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
24	6	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	5	6
25	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
26	5	6	6	5	6	6	4	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	6
27	6	5	4	5	3	5	5	5	4	5	4	5	6	4	5	5	5	6	6	5	6
28	6	6	5	4	6	6	5	5	6	5	6	5	6	5	6	5	5	6	5	6	5
29	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
30	6	6	6	5	5	5	5	4	6	4	6	6	6	4	5	4	6	6	6	5	6
31	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
32	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6
34	6	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	6	3	5	5	6	5	5	5	6
35	4	5	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6
36	6	5	6	6	4	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6
37	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	4	6	6	5	6	6	5	6

38	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
39	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5
40	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5
41	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
42	6	4	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	6	4	6	5	6	6	6	5	6
43	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6
44	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5
45	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
46	5	5	5	5	3	5	5	3	5	4	4	5	6	4	5	5	5	5	5	5	5
47	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
48	5	5	3	6	6	6	5	3	5	6	6	3	3	3	5	3	5	5	5	4	4
49	6	6	6	6	6	6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
50	5	5	5	6	6	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
51	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5
52	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	4	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sampel	**X10**				**X11**					
	P10.1	**P10.2**	**P10.3**	**P10.4**	**P11.1**	**P11.2**	**P11.3**	**P11.4**	**P11.5**	**P11.6**
1	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5
2	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
3	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
5	5	5	6	5	5	5	6	6	6	6
6	5	5	6	6	5	5	6	6	5	5
7	6	5	5	6	6	6	5	6	6	6
8	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6
9	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5
10	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5
11	5	5	6	5	6	5	6	5	5	6
12	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5

13	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
14	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6
15	6	6	5	5	5	6	5	6	5	5
16	5	5	5	5	1	1	1	1	5	5
17	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
18	5	6	6	5	4	5	6	6	6	6
19	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
20	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6
21	4	4	4	4	5	5	4	6	6	4
22	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
23	5	6	5	5	5	6	6	5	6	6
24	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6
25	5	5	5	6	6	6	5	5	6	6
26	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
27	5	5	5	5	6	6	5	6	4	5
28	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6
29	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
30	6	5	5	6	6	6	5	6	4	5
31	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5
32	4	5	4	5	5	5	5	5	5	6
33	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
34	5	4	4	5	6	6	5	5	4	5
35	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
36	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6
37	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
38	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
39	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
40	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
41	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
42	6	6	5	6	6	4	6	6	6	5
43	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6
44	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
45	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
46	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5

47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	6	6	3	5	5	5
49	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6
50	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5
51	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
52	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 3 Data Kuesioner Kinerja Karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

Sampel	X2								X3			
	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4
1	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5
2	5	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6
3	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
4	5	5	5	4	5	6	5	5	4	5	5	5
5	3	5	5	5	6	6	5	6	5	4	5	5
6	3	4	5	3	5	5	5	5	3	3	5	5
7	3	4	5	4	5	5	5	4	4	3	5	5
8	5	6	6	4	6	6	6	6	4	5	6	6
9	5	6	6	4	6	6	6	6	4	5	6	6
10	5	6	6	5	6	6	6	6	5	5	6	6
11	3	4	5	5	6	5	5	5	5	3	4	5
12	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
13	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
14	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
16	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
17	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
18	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4
19	3	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4

20	5	6	6	4	6	6	6	5	4	4	5	5
21	5	6	5	4	6	5	5	3	2	5	6	6
22	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	3
23	3	5	5	4	5	5	6	5	4	4	6	5
24	4	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5
25	3	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5
26	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5

Sampel	**X4**										**X5**						
	P4.1	**P4.2**	**P4.3**	**P4.4**	**P4.5**	**P4.6**	**P4.7**	**P4.8**	**P4.9**	**P4.10**	**P5.1**	**P5.2**	**P5.3**	**P5.4**	**P5.5**	**P5.6**	**P5.7**
1	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5
2	6	6	6	6	5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5
3	3	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5
5	6	6	6	5	6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6
6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
7	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5
8	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6
9	6	6	6	6	6	6	6	6	3	5	6	5	5	5	6	4	6
10	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	5	4
11	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	5	6	5
12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	4	6	5	6
13	5	6	6	5	6	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	4	4	5	3	4	4	4	4	3	4	5	5
20	5	6	5	5	5	6	6	3	4	4	5	6	5	6	6	4	6
21	5	6	5	6	5	6	6	6	2	4	5	6	5	5	5	5	5
22	5	5	5	3	3	5	3	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
23	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	6

24	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6
25	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
26	6	6	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Sampel	**X6**												
	P6.1	**P6.2**	**P6.3**	**P6.4**	**P6.5**	**P6.6**	**P6.7**	**P6.8**	**P6.9**	**P6.10**	**P6.11**	**P6.12**	**P6.13**
1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5
2	5	6	6	5	5	4	5	6	6	5	5	6	6
3	3	5	5	5	5	5	2	5	2	2	5	5	5
4	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6
5	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
6	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	4
7	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
8	5	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	6	6
9	4	4	4	5	5	6	6	5	5	5	4	6	6
10	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6
11	6	6	4	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6
12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
13	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
14	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
16	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
17	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5	3
20	5	5	5	4	4	6	6	4	4	5	4	6	6
21	4	5	4	5	2	2	6	4	2	4	2	3	5
22	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3
23	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
24	5	4	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6	6
25	5	5	5	5	5	6	6	3	5	6	3	6	6
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Lampiran 4 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

Sampel	X2											X3							
	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8	P2.9	P2.10	P2.11	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P3.6	P3.7	P3.8
1	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	4	4	5	5	4	2	2	5
2	6	5	5	3	5	5	6	5	6	3	5	5	5	5	5	5	3	5	5
3	6	5	5	4	5	5	4	5	6	6	5	5	4	4	4	4	5	4	4
4	5	4	3	4	2	5	5	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
5	4	4	4	3	1	6	5	5	4	6	3	1	1	2	2	1	4	1	1
6	5	3	5	6	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3
7	5	4	4	4	5	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
8	4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	3	3	3	3
9	5	4	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	1	5	5
10	4	4	4	5	4	2	4	2	2	5	5	3	3	3	3	3	3	4	4
11	5	4	5	5	5	5	2	5	5	5	2	5	5	5	2	5	2	5	5
12	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	6	4	4	4	4	4	5	4	4
13	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	2	4	4
14	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	2	6	6
15	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	2	5	5
16	3	2	4	4	5	4	6	5	4	6	6	6	5	6	1	6	1	5	6
17	6	5	5	6	5	6	6	1	6	2	6	6	6	6	5	6	3	5	6
18	4	4	5	6	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5
19	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	1	2	2	4	2	3	2	2
20	6	6	3	6	4	6	6	6	2	6	4	2	4	3	5	4	6	6	6
21	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3
22	4	5	5	4	4	6	6	5	5	6	5	5	5	5	3	5	3	5	5
23	6	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
24	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	3	4	5	3	4	5
25	3	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	3	5	5
26	6	3	6	6	6	6	5	6	3	6	5	2	4	3	5	4	6	6	6

Sampel	X3			X4										
	P3.9	P3.10	P3.11	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P4.7	P4.8	P4.9	P4.10	P4.11
1	5	5	4	6	6	6	6	6	1	4	6	6	6	6

2	5	6	5	6	6	6	5	5	3	5	6	6	6	5
3	4	5	4	6	5	6	6	4	2	6	6	6	5	5
4	3	3	5	5	4	5	5	4	4	4	6	6	6	5
5	2	1	2	6	6	5	4	5	5	4	5	5	5	5
6	2	1	2	5	2	5	5	5	5	2	5	5	5	5
7	4	4	4	6	4	4	6	2	1	4	2	5	5	3
8	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	5	5	5	3
9	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
10	4	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	5	5	2	4	3	5	5	3	3	3	3	4	3	4
12	5	4	5	2	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5
13	5	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5
14	5	6	6	6	6	6	6	6	1	6	6	6	6	6
15	5	5	5	6	6	6	6	6	1	6	5	6	6	6
16	5	6	5	6	6	6	6	6	2	6	6	6	6	6
17	6	6	6	6	6	5	6	5	2	5	5	5	5	5
18	5	4	3	6	5	6	6	1	1	5	6	6	5	6
19	2	2	2	6	6	6	6	6	1	6	5	6	6	6
20	6	3	1	6	5	6	6	6	1	5	5	6	6	6
21	3	2	3	5	5	5	6	3	4	4	5	5	4	5
22	5	5	5	5	4	6	4	1	5	4	2	6	5	5
23	4	4	4	6	6	6	5	5	1	4	4	6	4	4
24	5	3	4	6	5	5	5	4	3	5	4	5	5	5
25	5	6	5	5	5	5	3	5	3	3	5	5	3	3
26	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	2	6	6

Sampel	**X4**			**X5**							
	P4.12	**P4.13**	**P4.14**	**P5.1**	**P5.2**	**P5.3**	**P5.4**	**P5.5**	**P5.6**	**P5.7**	**P5.8**
1	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5
2	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6
3	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6
4	4	5	5	6	6	5	2	5	5	4	6
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5

6	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5
7	4	6	6	5	3	5	5	5	6	5	4
8	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	4
9	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
10	5	5	5	5	5	4	5	4	6	5	5
11	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
15	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	5	5	5	6	6	6	6	2	6	5	6
18	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
19	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6
20	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	5
21	4	5	5	6	4	2	3	1	6	6	6
22	4	4	5	4	4	5	5	5	6	5	5
23	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6
24	6	6	6	5	5	3	3	5	5	3	5
25	3	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6
26	6	5	6	5	5	5	6	5	6	5	5

Sampel	**X6**							
	P6.1	**P6.2**	**P6.3**	**P6.4**	**P6.5**	**P6.6**	**P6.7**	**P6.8**
1	6	6	6	5	5	6	6	6
2	5	5	6	5	6	5	5	5
3	6	6	6	6	6	5	6	6
4	6	6	5	4	4	5	5	5
5	5	5	5	4	5	5	5	5
6	5	5	5	4	4	5	3	5
7	3	4	3	4	4	3	4	4
8	4	4	4	4	5	4	5	4
9	5	5	5	5	5	5	5	5

10	4	3	3	3	4	4	4	4
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	5	4	5	5	5	4	4	4
13	6	5	6	5	6	5	6	6
14	6	6	6	6	6	6	6	6
15	6	5	6	5	6	6	6	6
16	6	6	6	5	6	3	5	6
17	6	6	6	5	6	6	6	6
18	5	5	5	5	5	6	6	6
19	3	3	4	4	4	4	3	3
20	5	5	5	4	3	3	6	6
21	4	3	6	5	5	5	6	6
22	5	5	6	5	6	5	6	6
23	5	5	5	3	3	5	5	5
24	6	5	6	5	6	6	6	6
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	6	6	6	5	6	3	6	6

Lampiran 5 Data Kuesioner Kepuasan Nasabah PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta

Sampel	X2					X3					X4					X5			
	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4
1	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	2	5
2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5
4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
7	5	5	6	4	4	4	5	6	5	5	5	6	6	6	5	6	5	4	5
8	4	6	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
9	4	6	6	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	6
10	4	5	5	4	4	5	6	5	5	5	3	5	6	5	3	5	5	6	5
11	6	6	4	5	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5

12	6	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
13	5	5	4	5	6	4	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5	5	6
14	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
15	6	6	6	6	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	4	5	5	5
16	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6
17	2	3	2	3	3	5	5	5	6	5	4	6	6	5	6	6	5	5	5
18	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6
19	6	6	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	6	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	5	6	5
21	2	4	3	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
24	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5
25	6	5	6	5	5	6	5	4	5	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	5	6	6	6	6	4	5	5	5	1	4	5	5	4	3	3	5	2	5
29	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4	6	6	5	5	4	5	5	5	4
30	6	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	4
31	5	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6
32	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6
33	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	6	6	4	6	6	6	6	6
34	6	6	6	5	5	5	6	4	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5
35	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
36	6	6	5	4	5	5	6	4	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6
37	5	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
38	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5
39	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6
40	5	3	5	3	3	5	5	4	5	5	5	5	6	5	5	3	5	4	5
41	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5
42	5	5	5	6	6	6	5	3	5	5	4	6	6	6	6	6	5	5	5
43	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5

Sampel	X6						X7					X8					X9				
	P6.1	P6.2	P6.3	P6.4	P6.5	P6.6	P7.1	P7.2	P7.3	P7.4	P7.5	P8.1	P8.2	P8.3	P8.4	P8.5	P9.1	P9.2	P9.3	P9.4	P9.5
1	6	5	5	5	5	4	5	2	5	3	2	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	6	6	6	6	5	5	6	5	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6
4	5	6	5	2	3	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	6	5
7	6	6	5	5	4	5	5	5	6	4	4	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5
8	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5
9	6	6	5	6	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5	6	6	5	6	6	5	6
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	3	4	5	3	4
11	5	6	6	4	6	6	6	6	6	6	6	5	5	3	5	5	6	6	6	5	6
12	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5
13	5	6	5	5	5	6	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	6	6
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5
15	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
16	6	6	6	5	5	6	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	6
17	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5
18	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6
20	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5	5	5	5	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
22	6	6	6	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6	4	5	5	5	6	5	6	5
23	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5
24	6	6	5	5	4	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5
25	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	5	5	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	6	6	6	6	5	4	5	5	4	3
28	5	5	5	5	1	4	6	6	6	6	5	5	6	4	6	6	6	6	6	6	6
29	4	5	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
30	6	5	6	6	4	6	6	6	6		5	6	6	6	6	6	5	6	6	5	6
31	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5

32	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	5	6	5	5	6	5
33	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	6	5	5
34	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5	5	5
35	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	4	5	5	6	6	6	5	6
36	6	4	5	6	6	5	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
37	6	6	6	6	6	6	5	3	4	4	5	5	6	4	5	5	5	5	5	4	5
38	5	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6	4	5	5	5	5	6	6	6	6	6
39	6	6	6	6	6	6	5	3	5	4	4	3	3	3	5	3	5	5	5	5	5
40	5	5	5	5	3	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
41	5	5	5	5	5	5	5	3	5	6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	4	4
42	5	5	3	6	6	6	4	4	4	5	5	4	5	6	5	5	5	4	4	5	5
43	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5

Sampel	**X10**				**X11**					
	P10.1	**P10.2**	**P10.3**	**P10.4**	**P11.1**	**P11.2**	**P11.3**	**P11.4**	**P11.5**	**P11.6**
1	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4
2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
3	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
4	5	5	4	5	5	5	5	2	3	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5
7	5	5	5	5	6	6	6	5	4	4
8	5	5	5	5	5	5	5	5	4	6
9	6	5	6	5	6	6	5	6	6	5
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	6	6	6	6	6	6	6	4	6	6
12	5	5	5	5	5	6	5	4	4	5
13	5	5	6	6	5	6	5	5	5	6
14	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5
15	5	6	5	6	6	6	6	5	6	5
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5

18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
20	5	5	6	6	6	5	5	5	6	5
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
23	5	6	5	6	6	5	5	6	5	6
24	5	5	5	5	6	6	5	4	4	5
25	5	6	5	6	5	5	6	5	4	5
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
28	4	4	3	5	5	5	5	5	2	4
29	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
30	5	5	5	5	6	6	6	6	5	6
31	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6
32	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
33	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6
34	5	5	6	5	6	5	6	6	6	6
35	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
36	6	6	5	6	6	4	6	6	6	5
37	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6
38	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
39	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
40	5	5	4	5	5	5	5	5	2	5
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
42	5	5	5	5	6	6	3	5	5	5
43	5	5	5	5	5	5	5	6	6	6

Lampiran 6 Data Kuesioner Kinerja Karyawan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta

Sampel	X2								X3			
	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	5	4	3	5	5	5	5	4	3	5	5
3	5	6	5	4	6	5	6	5	3	5	6	5
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4
6	2	5	5	4	5	5	4	4	4	2	4	4
7	5	5	5	4	6	5	5	5	4	5	5	6
8	3	3	3	3	6	4	3	3	3	3	4	4
9	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4
10	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	4	5
11	4	4	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5
12	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6
13	2	4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5
14	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
16	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
17	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5
18	3	4	5	4	5	5	5	5	3	3	4	4
19	3	5	5	3	5	4	5	4	3	4	5	4
20	5	6	6	4	6	6	6	5	4	4	5	5
21	5	6	5	4	6	5	5	3	2	5	5	4
22	4	4	4	3	5	5	3	3	3	3	3	4
23	3	5	5	4	5	5	6	5	4	4	6	5
24	4	5	5	5	6	6	6	5	5	4	5	5
25	3	5	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5
26	6	5	5	5	6	5	6	6	5	5	5	5
27	4	6	5	6	6	5	5	5	2	4	4	4

Sampel	X4										X5						
	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P4.7	P4.8	P4.9	P4.10	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P5.5	P5.6	P5.7
1	4	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
2	6	6	6	5	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5
3	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	4	4	6	5	4
4	6	6	6	6	6	6	6	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5
5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	5	5	5	5	4	5	5
6	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
7	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	6	6	6	4	6	4	6
8	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	4	5	4	4	4	4	4
9	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	4	4	5
10	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	5	4	5	5	5	4
11	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6
12	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5
13	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
16	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
17	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
18	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	5
20	4	6	5	5	6	5	6	3	5	4	5	6	5	6	6	4	6
21	4	6	5	5	6	6	6	6	5	4	5	6	5	5	5	5	5
22	5	5	5	3	5	3	3	5	5	5	5	6	6	6	5	5	5
23	5	5	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	4	5	6
24	5	6	6	6	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	5	6
25	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
26	5	6	6	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	5	4	5	5	4	5	5	4	6	5	5	5	4	3	3	4	4

Sampel	X6												
	P6.1	P6.2	P6.3	P6.4	P6.5	P6.6	P6.7	P6.8	P6.9	P6.10	P6.11	P6.12	P6.13
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
2	3	3	3	3	5	5	5	4	4	4	4	5	5
3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	6	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5
6	5	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	4
7	5	5	6	5	5	5	5	4	5	5	4	5	6
8	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4
9	4	5	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4
10	4	5	5	5	3	5	5	4	5	5	4	6	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
12	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
13	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5
14	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
15	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
16	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
17	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5
18	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
19	4	5	5	4	5	4	5	3	4	3	4	5	3
20	5	5	5	4	4	6	6	4	4	5	4	6	6
21	4	5	4	5	2	2	6	4	2	4	2	3	5
22	4	4	4	4	4	5	5	3	3	3	3	3	3
23	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5
24	5	4	5	4	5	6	6	5	5	5	5	6	6
25	5	5	5	5	5	6	6	3	5	6	3	6	6
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
27	4	5	3	5	5	5	4	4	5	3	4	5	5

Lampiran 7 Data Kuesioner Kepuasan Karyawan PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I Yogyakarta

Sampel	X2											X3							
	P2.1	P2.2	P2.3	P2.4	P2.5	P2.6	P2.7	P2.8	P2.9	P2.10	P2.11	P3.1	P3.2	P3.3	P3.4	P3.5	P3.6	P3.7	P3.8
1	5	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3	3	3	4	4	3
2	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	2	5	5
3	4	3	5	4	2	3	3	5	4	4	2	3	2	3	3	3	4	3	2
4	3	3	4	4	3	5	5	5	4	2	4	4	4	4	3	4	2	4	4
5	2	2	2	2	4	6	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	2	4	5
6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	5	5	5	5	5	2	5	4
7	3	5	3	5	3	6	4	3	4	5	4	3	4	3	5	4	2	3	5
8	5	5	4	3	3	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	5	2	5	5
9	4	4	4	4	5	5	5	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4
10	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	5	5	3	4	4
11	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5
12	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5
13	6	6	5	6	6	6	4	5	5	6	6	4	4	4	4	4	5	4	4
14	6	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	5	2	4	4
15	6	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	2	6	6
16	6	6	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5	2	5	5
17	3	2	4	4	5	4	6	5	4	6	6	6	5	6	1	6	1	5	6
18	6	5	5	6	5	6	6	1	6	2	6	6	6	6	5	6	3	5	6
19	4	4	5	6	4	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	5	3	4	5
20	4	5	3	4	4	4	5	4	3	5	4	1	2	2	4	2	3	2	2
21	6	6	3	6	4	6	6	6	2	6	4	2	4	3	5	4	6	6	6
22	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	2	2	5	5	5	5	5	5	2
23	4	5	5	4	4	6	6	5	5	6	5	2	2	4	4	4	4	4	3
24	6	5	5	5	5	5	2	2	3	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5
25	6	5	6	6	5	6	6	5	5	6	6	5	5	5	4	5	4	4	4
26	3	4	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	5	3	4	5	3	4	5
27	6	3	6	6	6	6	5	6	3	6	5	4	5	4	4	4	4	4	3

Sampel	X3			X4										
	P3.9	P3.10	P3.11	P4.1	P4.2	P4.3	P4.4	P4.5	P4.6	P4.7	P4.8	P4.9	P4.10	P4.11
1	3	3	3	3	3	4	3	2	6	4	3	3	3	3
2	5	5	5	4	3	4	4	4	6	5	4	5	5	5
3	3	3	1	5	5	4	4	2	6	6	2	4	4	3
4	4	4	3	4	5	5	5	5	6	4	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4	4	5
6	5	5	4	5	5	6	5	5	5	2	5	6	6	6
7	4	5	4	6	5	5	6	5	2	4	5	6	5	6
8	5	5	5	5	5	5	5	4	5	3	4	5	4	5
9	4	5	3	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	5
10	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	5
12	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6
13	5	4	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	5
14	5	6	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
15	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
16	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	5	6	5	5	6	5	5	5	2	5	4	5	5	5
18	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6	6
19	5	4	3	6	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6
20	2	2	2	5	5	5	6	3	5	4	5	5	4	5
21	6	3	1	5	4	6	4	1	2	4	2	6	5	5
22	5	4	3	6	6	6	5	5	4	4	4	6	4	4
23	3	2	3	6	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
24	5	5	5	5	5	5	3	5	5	3	5	5	3	3
25	4	4	4	4	4	5	5	4	2	2	4	4	5	4
26	5	3	4	6	6	5	6	5	5	5	5	5	5	5
27	4	4	3	6	5	6	6	1	2	5	6	6	5	6

Sampel	X4			X5							
	P4.12	P4.13	P4.14	P5.1	P5.2	P5.3	P5.4	P5.5	P5.6	P5.7	P5.8
1	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5
2	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
3	5	4	5	4	4	6	3	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	4	4	5	6	5	5	5	5	6	5	6
6	5	5	6	5	5	6	5	5	6	5	5
7	5	5	5	6	6	6	6	5	6	6	6
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
9	4	3	4	5	3	5	3	3	5	5	4
10	5	5	5	6	5	6	5	5	6	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5
12	6	1	6	6	6	6	6	6	6	6	6
13	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5
14	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
15	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
16	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
17	5	5	6	6	6	6	6	2	6	5	6
18	6	5	6	6	6	6	6	6	6	5	6
19	5	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6
20	4	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5
21	4	4	5	6	4	2	3	1	6	6	6
22	5	6	6	4	4	5	5	5	6	5	5
23	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6
24	3	5	5	5	5	3	3	5	5	3	5
25	5	5	4	6	6	6	6	6	6	5	6
26	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	5
27	5	6	6	6	5	6	5	3	6	5	6

Sampel	X6							
	P6.1	P6.2	P6.3	P6.4	P6.5	P6.6	P6.7	P6.8
1	5	5	5	2	2	2	5	2
2	5	4	5	4	5	4	4	3
3	2	2	3	3	3	1	3	3
4	5	5	5	5	5	5	4	4
5	6	6	6	5	5	4	4	5
6	6	5	5	4	5	5	5	6
7	5	5	4	4	6	3	3	5
8	5	5	5	5	4	5	4	4
9	5	5	5	4	3	4	4	4
10	5	5	5	4	5	5	5	5
11	5	5	5	5	5	5	5	5
12	6	5	5	5	5	5	5	5
13	5	4	5	5	5	4	4	4
14	6	5	6	5	6	5	6	6
15	6	6	6	6	6	6	6	6
16	6	5	6	5	6	6	6	6
17	6	6	6	5	6	3	5	6
18	6	6	6	5	6	6	6	6
19	5	5	5	5	5	6	6	6
20	3	3	4	4	4	4	3	3
21	5	5	5	4	3	3	6	6
22	4	3	6	5	5	5	6	6
23	5	5	6	5	6	5	6	6
24	5	5	5	3	3	5	5	5
25	6	5	6	5	6	6	6	6
26	5	5	5	5	5	5	5	5
27	6	6	6	5	6	3	6	6

Lampiran 8 Perhitungan Kuesioner Kepuasan Nasabah
Explected Service (Harapan)

Pernyataan	*Expected Service* (Harapan)						Total	Rata-rata
	SS	S	AS	ATS	TS	STS		
	6	5	4	3	2	1		
Kehandalan (*Reliability*)								
P2.1	8	31	5	0	0	1	224	4,07
P2.2	19	5	8	1	1	1	177	3,22
P2.3	20	29	5	0	0	0	285	5,18
P2.4	9	27	6	2	0	1	220	4,00
P2.5	19	24	7	4	0	1	275	5,00
Total rata-rata = 21,47/5								**4,294**
Ketanggapan (*Responsiveness*)								
P3.1	16	38	1	0	0	0	290	5,27
P3.2	26	26	3	0	0	0	298	5,42
P3.3	13	25	12	4	0	0	263	4,78
P3.4	18	32	5	0	0	0	288	5,24
P3.5	21	28	5	0	0	0	286	5,2
Total rata-rata = 25,91/5								**5,182**
Jaminan (*Assurance*)								
P4.1	15	34	5	0	0	0	280	5,09
P4.2	29	23	1	0	0	0	293	5,33
P4.3	29	24	1	0	0	0	238	4,33
P4.4	22	23	10	0	0	0	287	5,22
P4.5	34	14	7	0	0	0	302	5,49
Total rata-rata = 25,46/5								**5,092**
Empati (*Empathy*)								
P5.1	20	29	5	1	0	0	288	5,24
P5.2	21	29	5	0	0	0	291	5,29
P5.3	22	27	6	0	0	0	291	5,29
P5.4	23	29	3	0	0	0	295	5,36
Total rata-rata = 21,18/4								**5,295**
Wujud Fisik (*Tangible*)								
P6.1	26	28	1	0	0	0	300	5,45
P6.2	26	26	3	0	0	0	298	5,42
P6.3	28	24	2	0	0	0	296	5,38
P6.4	30	23	2	0	0	0	303	5,51
P6.5	37	22	4	2	0	0	354	6,44
P6.6	32	24	0	0	0	0	312	5,67
Total rata-rata = 33,87/6								**5,645**
BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta								
Kehandalan (*Reliability*)								
P2.1	12	22	7	0	2	0	210	4,88
P2.2	15	19	7	2	0	0	219	5,09
P2.3	14	22	5	1	1	0	219	5,09
P2.4	10	21	10	1	0	0	223	5,19
P2.5	9	23	9	2	0	0	211	4,91

Total rata-rata = 25,16/5								**5,032**
Ketanggapan (*Responsiveness*)								
P3.1	10	27	6	0	0	0	219	5,09
P3.2	15	28	0	0	0	0	230	5,35
P3.3	7	23	10	3	0	0	206	4,79
P3.4	13	27	3	0	0	0	225	5,32
P3.5	11	28	3	0	0	1	219	5,09
Total rata-rata = 25,64/5								**5,128**
Jaminan (*Assurance*)								
P4.1	9	26	7	1	0	0	215	5
P4.2	23	20	0	0	0	0	238	5,53
P4.3	25	18	0	0	0	0	240	5,58
P4.4	12	24	7	0	0	0	220	5,12
P4.5	19	18	4	2	0	0	226	5,26
Total rata-rata = 26,49/5								**5,298**
Empati (*Empathy*)								
P5.1	13	25	3	2	0	0	221	5,14
P5.2	11	32	0	0	0	0	226	5,26
P5.3	12	25	4	0	2	0	217	5,05
P5.4	13	27	3	0	0	0	225	5,23
Total rata-rata = 20,68/4								**5,17**
Wujud Fisik (*Tangible*)								
P6.1	20	22	1	0	0	0	234	5,44
P6.2	23	19	1	0	0	0	237	5,51
P6.3	16	26	0	1	0	0	229	5,33
P6.4	18	22	2	0	1	0	228	5,30
P6.5	15	20	5	2	0	1	217	5,05
P6.6	16	25	2	0	0	0	229	5,33
Total rata-rata = 31,96/6								**5,327**

Preceived Service **(Kenyataan)**

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara								
Pernyataan	***Preceived Service* (Kenyataan)**						**Total**	**Rata-rata**
	SS	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**		
	6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**		
Kehandalan (*Reliability*)								
P2.1	7	34	3	0	0	0	224	4.07
P2.2	23	26	3	3	0	0	289	5,25
P2.3	24	26	5	0	0	0	294	5,35
P2.4	22	26	6	0	0	0	286	5,2
P2.5	23	25	7	0	0	0	291	5,29
Total rata-rata = 25,16/5								**5,032**
Ketanggapan (*Responsiveness*)								
P3.1	20	32	2	1	0	0	291	5,29
P3.2	23	19	1	1	0	0	240	4,36
P3.3	18	25	7	5	0	0	281	5,12

P3.4	23	30	1	1	0	0	295	5,36
P3.5	22	30	2	1	0	0	293	5,33
Total rata-rata = 25,46/5								**5,092**
Jaminan (*Assurance*)								
P4.1	23	29	3	0	0	0	295	5,36
P4.2	26	27	1	1	0	0	298	5,42
P4.3	25	28	2	0	0	0	298	5,42
P4.4	22	29	4	0	0	0	293	5,33
P4.5	29	22	3	0	0	0	296	5,38
Total rata-rata = 26,91/5								**5,382**
Empati (*Empathy*)								
P5.1	20	32	2	0	0	0	288	5,24
P5.2	18	35	2	0	0	0	291	5,29
P5.3	21	28	6	0	0	0	290	5,27
P5.4	19	34	2	0	0	0	292	5,31
Total rata-rata = 21,11/4								**5,2275**
Wujud Fisik (*Tangible*)								
P6.1	27	26	1	0	0	1	296	5,38
P6.2	25	28	1	0	0	1	294	5,35
P6.3	26	25	1	1	0	1	288	5,24
P6.4	34	19	1	0	0	1	303	5,51
P6.5	31	20	3	0	1	0	300	5,45
P6.6	31	23	1	0	0	0	305	5,54
Total rata-rata = 32,47/6								**5,4117**
PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta								
Kehandalan (*Reliability*)								
P2.1	14	26	2	1	0	0	225	5,23
P2.2	13	20	4	5	1	0	211	4,91
P2.3	11	29	3	0	0	0	223	5,19
P2.4	11	25	5	1	0	0	214	4,98
P2.5	12	24	5	1	1	0	215	5
Total rata-rata = 25,31/5								**5,062**
Ketanggapan (*Responsiveness*)								
P3.1	9	29	3	2	0	0	217	5,05
P3.2	18	24	0	1	0	0	231	5,37
P3.3	10	22	8	3	0	0	211	4,91
P3.4	18	25	0	0	0	0	233	5,42
P3.5	12	30	0	1	0	0	225	5,23
Total rata-rata = 25,98/5								**5,196**
Jaminan (*Assurance*)								
P4.1	12	28	1	2	0	0	222	5,16
P4.2	18	22	3	0	0	0	230	5,35
P4.3	15	27	1	0	0	0	229	5,33
P4.4	12	25	5	1	0	0	220	5,12
P4.5	13	26	3	1	0	0	223	5,19
Total rata-rata = 26,15/5								**5,23**
Empati (*Empathy*)								
P5.1	11	31	1	0	0	0	225	5,23
P5.2	12	30	1	0	0	0	226	5,26

P5.3	13	25	4	1	0	0	222	5,16
P5.4	12	31	0	0	0	0	227	5,28
Total rata-rata = 20,93/4								**5,2325**
Wujud Fisik (*Tangible*)								
P6.1	9	24	0	0	0	0	174	4,05
P6.2	19	23	1	0	0	0	233	5,42
P6.3	16	26	0	1	0	0	229	5,33
P6.4	15	24	3	0	1	0	224	5,21
P6.5	15	18	6	1	2	0	211	4,91
P6.6	15	25	3	0	0	0	227	5,28
Total rata-rata = 30,2/6								**5,033**

$$\text{Nilai } = \frac{\text{Total nilai } \textit{Expected Service } + \text{ nilai } \textit{Preceived Service}}{\text{Jumlah responden}}$$

$$\text{Nilai PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara} = \frac{51.2615}{55} = 93.20\%$$

$$\text{Nilai PT. BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D. I. Yogyakarta} = \frac{52,1002}{43} = 121.16\%$$

Lampiran 9 Hasil Kuesioner Kinerja Karyawan

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara								
Pernyataan	**Kinerja Karyawan**						**Total**	**Rata-rata**
	SS	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**		
	6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**		
Efektifitas								
P2.1	1	11	4	8	1	0	103	3,96
P2.2	7	12	7	0	0	0	130	5,00
P2.3	6	17	3	0	0	0	133	5,12
P2.4	2	8	13	0	0	0	104	4,00
P2.5	12	14	0	0	0	0	142	5,46
P2.6	9	14	3	0	0	0	136	5,23
P2.7	8	17	0	1	0	0	136	5,23
P2.8	7	14	2	3	0	0	129	4,96
Total rata-rata = 38,96/8								**4,87**
Efisiensi								
P3.1	1	9	10	3	1	0	102	3,92
P3.2	0	9	11	6	0	0	107	4,12
P3.3	6	16	3	1	0	0	131	5,04
P3.4	6	16	3	1	0	0	131	5,04
Total rata-rata = 18,12/4								**4,53**
Tanggung Jawab								
P4.1	11	14	0	1	0	0	139	5,35
P4.2	15	11	0	0	0	0	145	5,58
P4.3	13	13	0	0	0	0	143	5,5
P4.4	11	14	0	1	0	0	139	5,35
P4.5	10	15	0	1	0	0	138	5,31

P4.6	10	13	2	0	0	0	133	5,12
P4.7	10	10	3	1	1	0	127	4,88
P4.8	10	15	2	1	0	0	146	5,62
P4.9	5	13	3	2	1	0	115	4,42
P4.10	8	15	5	0	0	0	143	5.5
Total rata-rata 52,53= /10								**5,263**
Disiplin								
P5.1	6	18	2	0	0	0	134	5,15
P5.2	7	10	9	0	0	0	128	4,92
P5.3	7	15	4	0	0	0	133	5,12
P5.4	7	16	0	1	0	0	125	4,81
P5.5	9	13	3	0	0	0	131	5,04
P5.6	4	20	2	0	0	0	132	5,08
P5.7	8	17	1	0	0	0	137	5,27
Total rata-rata = 35,39/7								**5,06**
Inisiatif								
P6.1	3	14	8	1	0	0	123	4,73
P6.2	4	17	5	0	0	0	129	4,96
P6.3	3	16	7	0	0	0	126	4,85
P6.4	2	16	8	0	0	0	124	4,77
P6.5	4	16	5	0	1	0	126	4,85
P6.6	10	13	2	0	1	0	135	5,19
P6.7	11	14	0	0	1	0	138	5,31
P6.8	5	10	8	3	0	0	121	4,65
P6.9	6	9	10	1	2	0	128	4,92
P6.10	5	15	3	2	1	0	125	4,81
P6.11	1	14	8	2	1	0	116	4,46
P6.12	9	14	1	2	0	0	134	5,15
P6.13	11	12	1	2	0	0	136	5,23
Total rata-rata = 63,88/13								**4,91**
PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta								
Efektifitas								
P2.1	1	10	7	7	2	0	109	4,04
P2.2	4	17	4	2	0	0	131	4,85
P2.3	1	20	4	2	0	0	128	4,47
P2.4	1	10	12	4	0	0	110	4,07
P2.5	9	5	1	0	0	0	83	3,07
P2.6	2	19	6	0	0	0	131	4,85
P2.7	5	16	4	2	0	0	132	4,89
P2.8	1	19	4	3	0	0	126	4,67
Total rata-rata = 34,91/8								**4,36**
Efisiensi								
P3.1	0	9	11	5	2	0	108	4,00
P3.2	0	9	11	6	1	0	109	4,04
P3.3	2	17	7	1	0	0	128	4,74
P3.4	2	16	9	0	0	0	128	4,74
Total rata-rata = 17,52/4								**4,38**
Tanggung Jawab								
P4.1	8	14	5	0	0	0	138	5,11

P4.2	15	11	1	0	0	0	149	5,52
P4.3	13	14	0	0	0	0	148	5,48
P4.4	10	17	0	0	0	0	145	5,37
P4.5	11	13	3	0	0	0	143	5,30
P4.6	11	15	0	1	0	0	144	5,33
P4.7	10	12	2	1	0	0	131	4,85
P4.8	10	13	3	1	0	0	140	5,19
P4.9	7	18	2	0	0	0	140	5,19
P4.10	8	14	5	0	0	0	138	5,11
Total rata-rata = 52,45/10								**5,245**
Disiplin								
P5.1	2	23	2	0	0	0	135	5,00
P5.2	5	16	6	0	0	0	134	4,96
P5.3	3	17	7	0	0	0	131	4,85
P5.4	3	18	4	2	0	0	130	4,81
P5.5	5	16	9	1	0	0	150	5,56
P5.6	1	21	5	0	0	0	131	4,85
P5.7	6	17	4	0	0	0	137	5,07
Total rata-rata = 35,1/7								**5,01**
Inisiatif								
P6.1	0	14	11	2	0	0	120	4,44
P6.2	0	21	4	2	0	0	127	4,70
P6.3	1	16	7	3	0	0	123	4,56
P6.4	0	18	8	1	0	0	125	4,63
P6.5	0	17	7	2	1	0	121	4,48
P6.6	3	19	4	0	0	0	129	4,78
P6.7	4	21	2	0	0	0	137	5,07
P6.8	0	9	14	4	0	0	113	4,19
P6.9	0	13	12	1	1	0	118	4,37
P6.10	1	17	5	4	0	0	123	4,56
P6.11	0	9	13	4	1	0	111	4,11
P6.12	5	16	3	3	0	0	131	4,85
P6.13	4	16	5	2	0	0	130	4,81
Total rata-rata = 59,55/13								**4,58**

Nilai PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara $= \frac{24.633}{26} =$ 94,74%

Nilai PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D. I. Yogyakarta

$= \frac{23,575}{27} = 87,31\%$

Lampiran 10 Hasil Kuesioner Kepuasan Karyawan

PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara								
Pernyataan	**Kepuasan Karyawan**						**Total**	**Rata-rata**
	SS	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**		
	6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**		
Kepuasan Terhadap Pekerjaan								
P2.1	12	5	7	2	0	0	131	5,04
P2.2	5	8	9	3	1	0	117	4,5
P2.3	4	15	4	3	0	0	124	4,77
P2.4	11	7	6	2	0	0	131	5,04
P2.5	4	14	6	0	1	1	121	4,65
P2.6	12	9	3	1	1	0	134	5,15
P2.7	10	9	5	0	2	0	129	4,96
P2.8	6	14	3	0	2	0	122	4,69
P2.9	7	8	6	3	2	0	119	4,58
P2.10	13	9	2	1	1	0	136	5,23
P2.11	7	11	3	3	2	0	122	4,69
Total rata-rata = 53,15/11								**4,83**
Kepuasan Terhadap Imbalan								
P3.1	5	10	3	3	2	2	107	4,12
P3.2	4	10	6	3	2	1	112	4,31
P3.3	5	8	5	6	2	0	112	4,31
P3.4	3	9	7	4	2	1	108	4,15
P3.5	4	9	7	4	1	1	112	4,31
P3.6	2	2	3	12	4	2	80	3,08
P3.7	3	8	9	3	2	1	108	4,15
P3.8	5	9	6	4	1	1	114	4,38
P3.9	2	14	5	2	3	0	114	4,38
P3.10	6	7	5	3	3	2	108	4,15
P3.11	2	10	5	4	4	1	103	3,96
Total rata-rata = 45,3/11								**4,12**
Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan								
P4.1	16	7	2	0	1	0	141	5,42
P4.2	10	10	4	1	1	0	131	5,04
P4.3	13	11	2	0	0	0	141	5,42
P4.4	13	9	3	1	0	0	138	5,31
P4.5	8	7	5	1	2	2	112	4,31
P4.6	1	5	4	4	4	8	75	2,88
P4.7	6	8	8	3	1	0	119	4,58
P4.8	9	11	3	1	2	0	128	4,92
P4.9	13	11	1	0	1	0	139	5,35
P4.10	9	12	3	2	0	0	132	5,08
P4.11	8	13	2	3	0	0	130	5,00
P4.12	8	12	4	2	0	0	130	5,00
P4.13	10	14	2	0	0	1	139	5,35
P4.14	12	13	1	0	0	0	141	5,42
Total rata-rata 58,62= /14								**4,19**
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja								
P5.1	12	11	3	0	0	0	139	5,35

P5.2	9	13	2	2	0	0	133	5,12
P5.3	12	9	1	3	1	0	132	5,08
P5.4	12	8	3	2	1	0	132	5,08
P5.5	8	12	4	0	1	1	27	4,88
P5.6	15	9	1	1	0	0	142	5,46
P5.7	6	14	5	1	0	0	129	4,96
P5.8	12	11	2	1	0	0	138	5,31
Total rata-rata = 41,24/8								**5,155**
Kesempatan Promosi								
P6.1	10	11	3	2	0	0	133	5,12
P6.2	7	13	3	3	0	0	128	4,92
P6.3	12	10	2	2	0	0	136	5,23
P6.4	2	15	7	2	0	0	121	4,65
P6.5	10	9	5	2	0	0	131	5,04
P6.6	6	12	4	3	0	0	121	4,65
P6.7	12	9	3	2	0	0	135	5,19
P6.8	13	8	4	1	0	0	137	5,27
Total rata-rata = 40,7/8								**5,0875**
PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta								
Pernyataan	**Kepuasan Karyawan**						**Total**	**Rata-rata**
	SS	**S**	**AS**	**ATS**	**TS**	**STS**		
	6	**5**	**4**	**3**	**2**	**1**		
Kepuasan Terhadap Pekerjaan								
P2.1	9	5	7	5	1	0	124	4,59
P2.2	4	10	8	3	2	0	119	4,41
P2.3	3	14	4	3	2	0	117	4,33
P2.4	9	8	8	1	1	0	131	4,85
P2.5	3	14	5	4	1	0	122	4,52
P2.6	11	9	5	2	0	0	137	5,07
P2.7	9	10	6	1	1	0	133	4,93
P2.8	5	13	6	1	1	1	125	4,63
P2.9	4	9	9	4	1	0	119	4,41
P2.10	10	11	4	0	2	0	135	5,00
P2.11	8	9	4	4	2	0	125	4,63
Total rata-rata = 51,37/11								**4,67**
Kepuasan Terhadap Imbalan								
P3.1	5	8	8	2	3	1	115	4,26
P3.2	4	13	6	0	3	0	119	4,41
P3.3	5	9	6	6	1	0	119	4,41
P3.4	2	10	8	6	0	1	113	4,19
P3.5	3	14	6	3	1	0	123	4,56
P3.6	1	3	6	6	10	1	84	3,11
P3.7	2	11	11	2	1	0	119	4,41
P3.8	4	10	7	3	4	0	119	4,41
P3.9	2	15	6	3	1	0	122	4,52
P3.10	4	11	6	4	2	0	119	4,41
P3.11	1	10	5	7	1	1	100	3,70
Total rata-rata = 46,39/11								**2,22**
Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan								

P4.1	11	11	4	1	0	0	140	5,19
P4.2	7	15	3	2	0	0	129	4,78
P4.3	10	14	3	0	0	0	142	5,26
P4.4	10	9	5	3	0	0	134	4,96
P4.5	6	11	5	1	2	2	120	4,44
P4.6	7	11	3	1	5	0	122	4,52
P4.7	6	8	8	3	2	0	121	4,48
P4.8	5	10	7	2	3	0	120	4,44
P4.9	12	10	4	1	0	0	141	5,22
P4.10	7	11	6	3	0	0	130	4,81
P4.11	9	13	2	3	0	0	136	5,04
P4.12	6	15	4	2	0	0	133	4,93
P4.13	7	12	5	2	0	1	129	4,78
P4.14	11	13	2	1	0	0	142	5,26
Total rata-rata 68,11= /14								**4,865**
Kepuasan Terhadap Rekan Kerja								
P5.1	13	12	2	0	0	0	146	5,41
P5.2	9	14	3	1	0	0	139	5,15
P5.3	15	10	0	1	1	0	145	5,37
P5.4	12	11	0	4	0	0	139	5,15
P5.5	7	14	2	2	1	1	129	4,78
P5.6	17	8	1	1	0	0	149	5,52
P5.7	5	19	2	1	0	0	136	5,04
P5.8	13	12	2	0	0	0	146	5,41
Total rata-rata = 41,83/8								**5,229**
Kesempatan Promosi								
P6.1	10	14	1	1	1	0	139	5,15
P6.2	5	17	2	2	1	0	131	4,85
P6.3	10	14	2	1	0	0	141	5,22
P6.4	1	16	7	2	1	0	122	4,52
P6.5	9	11	2	4	1	0	131	4,85
P6.6	5	11	5	4	1	1	120	4,44
P6.7	10	8	6	3	0	0	133	4,93
P6.8	12	7	4	2	1	0	131	4,85
Total rata-rata = 38,81/8								**4,581**

Nilai PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara

$$= \frac{23,3825}{26} = 89,93\%$$

Nilai PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D. I. Yogyakarta

$$= \frac{21,565}{27} = 79,87\%$$

Lampiran 11 Hasil Uji Reabilitas Terkait Kepuasan Nasabah

Expected Service (Harapan)

Variabel	Subvariabel	Pernyataan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
			Corrected Item-Total Correlation	*Cronbach's Alpha*	*Corrected Item-Total Correlation*	*Cronbach's Alpha*
Kepuasan nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	2.1	0,749	0,880	0,582	0,615
		2.2	0,663		0,646	
		2.3	0,761		0,559	
		2.4	0,709		0,631	
		2.5	0,711		0,629	
	Ketanggapan (*Responsiveness*)	3.1	0,365	0,740	0,.632	0,777
		3.2	0,511		0,550	
		3.3	0,479		0,552	
		3.4	0,668		0,652	
		3.5	0,557		0,674	
	Jaminan (*Assurance*)	4.1	0,493	0,763	0,629	0,798
		4.2	0,460		0,796	
		4.3	0,690		0,740	
		4.4	0,546		0,678	
		4.5	0,519		0,778	
	Empati (*Empathy*)	5.1	0,528	0,816	0,685	0,800
		5.2	0,715		0,723	
		5.3	0,689		0,756	
		5.4	0,632		0,608	
	Wujud Fisik (*Tangible*)	6.1	0,453	0,764	0,614	0,766
		6.2	0,540		0,552	
		6.3	0,637		0,623	
		6.4	0,333		0,570	
		6.5	0,491		0,662	
		6.6	0,655		0,633	

Preceived Service (Kenyataan)

Variabel	Subvariabel	Pernyataan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
			Corrected Item-Total Correlation	*Cronbach's Alpha*	*Corrected Item-Total Correlation*	*Cronbach's Alpha*
Kepuasan nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	2.1	0,559	0,828	0,793	0,807
		2.2	0,602		0,833	
		2.3	0,631		0,621	
		2.4	0,714		0,804	
		2.5	0,641		0,798	
	Ketanggapan	3.1	0,620	0,836	0,772	0,801

	(*Responsivenes s*)	3.2	0,621		0,721	
		3.3	0,661		0,687	
		3.4	0,716		0,710	
		3.5	0,675		0,799	
	Jaminan (*Assurance*)	4.1	0,670	0,850	0,787	0,807
		4.2	0,694		0,789	
		4.3	0,720		0,722	
		4.4	0,660		0,720	
		4.5	0,562		0,772	
	Empati (*Empathy*)	5.1	0,749	0,837	0,798	0,816
		5.2	0,687		0,761	
		5.3	0,621		0,774	
		5.4	0,638		0,664	
	Wujud Fisik (*Tangible*)	6.1	0,706	0,844	0,612	0,769
		6.2	0,716		0,469	
		6.3	0,746		0,550	
		6.4	0,760		0,643	
		6.5	0,327		0,745	
		6.6	0,531		0,658	

Lampiran 12 Hasil Uji Validitas Terkait Kepuasan Nasabah *Expected Service* (Kenyataan)

Variabel	**Subvariabel**	**Pernyataan**	**PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara**		**PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta**	
			Total Correlation	**Keterangan**	***Total Correlation***	**Keterangan**
Kepuasan nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	2.1	0,836	Valid	0,443	Valid
		2.2	0,799		0,479	
		2.3	0,845		0,426	
		2.4	0,820		0,448	
		2.5	0,831		0,446	
	Ketanggapan (*Responsivenes s*)	3.1	0,544	Valid	0,706	Valid
		3.2	0,693		0,619	
		3.3	0,744		0,665	
		3.4	0,803		0,802	
		3.5	0,733		0,765	
	Jaminan (*Assurance*)	4.1	0,678	Valid	0,709	Valid
		4.2	0,638		0,832	
		4.3	0,805		0,784	
		4.4	0,754		0,747	
		4.5	0,731		0,893	
	Empati (*Empathy*)	5.1	0,747	Valid	0,775	Valid
		5.2	0,808		0,772	
		5.3	0,798		0,842	
		5.4	0,759		0,692	
	Wujud Fisik	6.1	0,615	Valid	0,673	Valid

	(*Tangible*)	6.2	0,698		0,610	
		6.3	0,780		0,687	
		6.4	0,529		0,660	
		6.5	0,711		0,759	
		6.6	0,761		0,692	

***Preceived Service* (Kenyataan)**

Variabel	**Subvariabel**	**Pernyataan**	**PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara**		**PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta**	
			Total Correlation	**Keterangan**	***Total Correlation***	**Keterangan**
Kepuasan nasabah	Kehandalan (*Reliability*)	2.1	0,644	Valid	0,788	Valid
		2.2	0,736		0,843	
		2.3	0,730		0,622	
		2.4	0,827		0,842	
		2.5	0,780		0,840	
	Ketanggapan (*Responsivenes s*)	3.1	0,749	Valid	0,824	Valid
		3.2	0,751		0,777	
		3.3	0,837		0,769	
		3.4	0,816		0,757	
		3.5	0,790		0,838	
	Jaminan (*Assurance*)	4.1	0,795	Valid	0,836	Valid
		4.2	0,819		0,832	
		4.3	0,825		0,769	
		4.4	0,793		0,780	
		4.5	0,723		0,822	
	Empati (*Empathy*)	5.1	0,867	Valid	0,846	Valid
		5.2	0,820		0,817	
		5.3	0,809		0,888	
		5.4	0,793		0,733	
	Wujud Fisik (*Tangible*)	6.1	0,792	Valid	0,637	Valid
		6.2	0,820		0,543	
		6.3	0,746		0,595	
		6.4	0,764		0,695	
		6.5	0,442		0,793	
		6.6	0,545		0,684	

Lampiran 13 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja Karyawan

Variabel	Subvariabel	Pernyataan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
			Corrected Item-Total Correlation	*Cronbach's Alpha*	*Corrected Item-Total Correlation*	*Cronbach's Alpha*
Kinerja Karyawan	Efektifitas	2.1	0,625	0,779	0,607	0,769
		2.2	0,815		0,785	
		2.3	0,842		0,805	
		2.4	0,637		0,550	
		2.5	0,720		0,466	
		2.6	0,767		0,637	
		2.7	0,688		0,725	
		2.8	0,677		0,603	
	Efisiensi	3.1	0,524	0,813	0,569	0,795
		3.2	0,780		0,611	
		3.3	0,786		0,692	
		3.4	0,872		0,833	
	Tanggung Jawab	4.1	0,808	0,769	0,756	0,775
		4.2	0,763		0,745	
		4.3	0,860		0,858	
		4.4	0,743		0,758	
		4.5	0,752		0,709	
		4.6	0,711		0,774	
		4.7	0,698		0,700	
		4.8	0,535		0,578	
		4.9	0,346		0,611	
		4.10	0,778		0,756	
	Disiplin	5.1	0,763	0,777	0,708	0,770
		5.2	0,802		0,520	
		5.3	0,843		0,796	
		5.4	0,712		0,699	
		5.5	0,637		0,676	
		5.6	0,357		0,334	
		5.7	0,478		0,674	
	Inisiatif	6.1	0,757	0,765	0,703	0,757
		6.2	0,516		0,430	
		6.3	0,487		0,695	
		6.4	0,520		0,450	
		6.5	0,710		0,504	
		6.6	0,642		0,658	
		6.7	0,449		0,286	
		6.8	0,713		0,559	
		6.9	0,886		0,714	
		6.10	0,796		0,793	
		6.11	0,674		0,679	
		6.12	0,735		0,652	
		6.13	0,748		0,629	

Lampiran 14 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan

Variabel	Subvariabel	Pernyataan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
			Total Correlation	Keterangan	*Total Correlation*	Keterangan
Kinerja Karyawan	Efektifitas	2.1	0,694	Valid	0,685	Valid
		2.2	0,843		0,820	
		2.3	0,861		0,832	
		2.4	0,690		0,614	
		2.5	0,747		0,517	
		2.6	0,797		0,674	
		2.7	0,726		0,769	
		2.8	0,727		0,658	
	Efisiensi	3.1	0,651	Valid	0,698	Valid
		3.2	0,836		0,772	
		3.3	0,838		0,763	
		3.4	0,904		0,871	
	Tanggung Jawab	4.1	0,811	Valid	0,784	Valid
		4.2	0,769		0,770	
		4.3	0,851		0,870	
		4.4	0,754		0,785	
		4.5	0,759		0,740	
		4.6	0,741		0,799	
		4.7	0,730		0,748	
		4.8	0,570		0,628	
		49	0,805		0,784	
	Disiplin	5.1	0,797	Valid	0,740	Valid
		5.2	0,844		0,599	
		5.3	0,872		0,832	
		5.4	0,765		0,761	
		5.5	0,699		0,741	
		5.6	0,541		0,730	
	Inisiatif	6.1	0,777	Valid	0,729	Valid
		6.2	0,518		0,726	
		6.3	0,737		0,553	
		6.4	0,676		0,694	
		6.5	0,743		0,596	
		6.6	0,901		0,744	
		6.7	0,819		0,817	
		6.8	0,705		0,714	
		6.9	0,760		0,693	
		6.10	0,773		0,668	

Lampiran 15 Reabilitas Kepuasan Karyawan

Variabel	Subvariabel	Pernyataan	PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara		PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta	
			Corrected Item-Total Correlation	*Cronbach's Alpha*	*Corrected Item-Total Correlation*	*Cronbach's Alpha*
Kepuasan Karyawan	Kepuasan Terhadap Pekerjaan Atasan	2.1	0,544	0,753	0,546	0,751
		2.2	0,461		0,483	
		2.3	0,597		0,545	
		2.4	0,566		0,694	
		2.5	0,585		0,676	
		2.6	0,644		0,563	
		2.7	0,413		0,568	
		2.8	0,437		0,296	
		2.9	0,590		0,456	
		2.10	0,605		0,662	
	Kepuasan Terhadap Imbalan	3.1	0,882	0,793	0,795	0,790
		3.2	0,932		0,923	
		3.3	0,878		0,799	
		3.4	0,469		0,296	
		3.5	0,928		0,889	
		3.6	0,762		0,691	
		3.7	0,849		0,742	
		3.8	0,859		0,835	
		3.9	0,903		0,828	
		3.10	0,696		0,793	
	Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan	4.1	0,599	0,762	0,829	0,763
		4.2	0,671		0,745	
		4.3	0,667		0,601	
		4.4	0,574		0,688	
		4.5	0,594		0,482	
		4.6	0,759		0,877	
		4.7	0,619		0,424	
		4.8	0,739		0,727	
		4.9	0,774		0,812	
		4.10	0,694		0,715	
		4.11	0,804		0,696	
		4.12	0,616		0,565	
		4.13	0,677		0,772	
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	5.1	0,649	0,769	0,583	0,767
		5.2	0,690		0,821	
		5.3	0,833		0,611	
		5.4	0,721		0,877	
		5.5	0,442		0,493	
		5.6	0,626		0,583	
		5.7	0,551		0,475	
		5.8	0,721		0,725	
	Kesempatan Pr	6.1	0,820	0,801	0,785	0,653

	omosi	6.2	0,667		0,644	
		6.3	0,885		0,789	
		6.4	0,743		0,742	
		6.5	0,718		0,805	
		6.6	0,536		0,697	
		6.7	0,779		0,671	
		6.8	0,832		0,774	
		6.9	0,933		0,937	

Lampiran 16 Hasil Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Variabel	**Subvariabel**	**Pernyataan**	**PT BPRS Bahari Berkesan Provinsi Maluku Utara**		**PT BPRS Barokah Dana Sejahtera Provinsi D.I. Yogyakarta**	
			Total Correlation	**Keterangan**	***Total Correlation***	**Keterangan**
Kepuasan Karyawan	Kepuasan Terhadap Pekerjaan	2.1	0,531	Valid	0,538	Valid
		2.2	0,628		0,575	
		2.3	0,568		0,701	
		2.4	0,621		0,713	
		2.5	0,674		0,609	
		2.6	0,506		0,633	
		2.7	0,645		0,520	
		2.8	0,664		0,724	
	Kepuasan Terhadap Imbalan	3.1	0,885	Valid	0,825	Valid
		3.2	0,934		0,928	
		3.3	0,878		0,816	
		3.4	0,525		0,363	
		3.5	0,932		0,893	
		3.6	0,793		0,736	
		3.7	0,866		0,764	
		3.8	0,880		0,865	
		3.9	0,909		0,828	
		3.10	0,718		0,802	
	Kepuasan Terhadap Supervisi Atasan	4.1	0,611	Valid	0,843	Valid
		4.2	0,670		0,765	
		4.3	0,663		0,627	
		4.4	0,577		0,721	
		4.5	0,646		0,546	
		4.6	0,800		0,888	
		4.7	0,742		0,757	
		4.8	0,797		0,828	
		4.9	0,719		0,740	
		4.10	0,801		0,722	
		4.11	0,591		0,607	
		4.12	0,693		0,789	
	Kepuasan Terhadap Rekan Kerja	5.1	0,687	Valid	0,627	Valid
		5.2	0,732		0,848	
		5.3	0,866		0,673	

		5.4	0,770	Valid	0,901	Valid
		5.5	0,536		0,591	
		5.6	0,669		0,635	
		5.7	0,602		0,527	
		5.8	0,756		0,756	
	Kesempatan Promosi	6.1	0,786	Valid	0,777	Valid
		6.2	0,636		0,641	
		6.3	0,862		0,753	
		6.4	0,737		0,739	
		6.5	0,741		0,845	
		6.6	0,591		0,713	
		6.7	0,782		0,653	
		6.8	0,800		0,751	