

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis perbankan yang semakin kompetitif mengharuskan pihak manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan dan mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perbankan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan merebut pangsa pasar. Agar perbankan tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan, manajemen perbankan perlu untuk mengevaluasi strategi-strategi yang selama ini diterapkan oleh perbankan. Evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang menyeluruh dan mencakup seluruh aspek yang ada dalam perbankan.

Menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 6/10/PBI/2004 tentang sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum pasal 3 menyebutkan penilaian tingkat kesehatan bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor permodalan (*capital*), kualitas aset (*asset quality*), manajemen (*management*), rentabilitas (*earning*), likuiditas (*liquidity*), dan sensitivitas terhadap risiko pasar (*sensitivity to market risk*). Faktor-faktor ini digunakan untuk menilai perbankan dari segi kualitatif maupun segi kuantitatif.

Sama halnya dengan bank-bank umum, penerapan penilaian kinerja pada perbankan syariah juga menggunakan metode CAMELS. Menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 9/1/PBI/2007 tentang sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum berdasarkan prinsip syariah pada pasal 3 menjelaskan bahwa penilaian tingkat kesehatan bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor permodalan (*capital*), kualitas aset (*asset quality*), manajemen

(*management*), rentabilitas (*earning*), likuiditas (*liquidity*), dan sensitivitas terhadap risiko pasar (*sensitivity to market risk*)”.

Selama ini, pengukuran kinerja dengan menggunakan metode CAMELS dirasa masih kurang efektif. Pengukuran ini menurut artikel yang dilansir oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) tahun 2011 menyebutkan bahwa penilaian faktor *earnings* dengan matriks CAMELS tersebut masih memiliki kekurangan karena komponen dianalisis secara *silo* (terpisah) dan belum memperhatikan adanya keterkaitan antara satu parameter dengan parameter lainnya. Selain itu fokus penilaian hanya pada kinerja kerja saat ini belum memperhitungkan kinerja dimasa depan. Secara umum juga komponen kuantitatif lebih diperhatikan dari komponen kualitatif. Disamping itu keterkaitan *earnings* dengan faktor-faktor lain dalam CAMELS belum diperhatikan seperti keterkaitan *earnings* dengan rencana bisnis bank, *asset quality*, *sensitivity to market risk* dan faktor lain seperti *capital* dan *liquidity*.

Mengatasi berbagai kelemahan dari tolok ukur kinerja metode CAMELS, Kaplan dan Norton (2000: 22) menawarkan seperangkat tolok ukur yang dikenal dengan istilah *balanced scorecard*. Dalam teorinya ini, *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan yang belum dimiliki oleh metode CAMELS yakni dari segi koheren dan dari segi jangka waktu pengukuran. Dari segi kekoherenan, Menurut Mulyadi (2001 : 63-69) menjelaskan bahwa *balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pernyataan tersebut

mengandung makna bahwa setiap sasaran perspektif *balanced scorecard* mempunyai keterkaitan satu sama lain yang pada akhirnya ditujukan ke dalam sasaran perspektif keuangan, dimana kekoherenan ini belum dimiliki oleh tolok ukur CAMELS. Dari segi jangka waktu pengukuran, *balanced scorecard* mampu menilai kinerja jangka pendek maupun jangka panjang dimana kemampuan ini belum dimiliki oleh metode CAMELS. Ungkapan Kaelani (2010:6) bahwa *balanced scorecard* adalah suatu perangkat pengukuran kinerja yang menyeimbangkan angka-angka historis keuangan dengan pengarah sukses di masa depan merupakan bukti bahwa *balanced scorecard* mampu untuk menilai jangka pendek maupun jangka panjang.

Balanced scorecard telah diadopsi oleh beberapa perusahaan dan menuai hasil, misalnya perusahaan Rockwater. Rockwater didirikan pada tahun 1989 melalui merger dua perusahaan konstruksi dari Inggris dan Belanda. Perusahaan ini menerapkan *balanced scorecard* mulai tahun 1992 untuk menyatukan budaya dan filosofi operasi dua perusahaan dan untuk memungkinkan perusahaan yang baru tersebut bersaing berdasarkan mutu, keamanan dan hubungan pelanggan yang menghasilkan nilai tambah (Kaplan dan Norton, 2000:39). Hasilnya, pada tahun tersebut mengantarkan Rockwater menjadi sebuah perusahaan konstruksi bawah laut bernilai ratusan juta dolar yang mempunyai pelanggan perusahaan besar yang bergerak di dalam usaha perminyakan, gas, dan konstruksi lepas pantai (Kaplan dan Norton, 2000:39).

Kesuksesan *balanced scorecard* tidak hanya dinikmati oleh perusahaan yang bergerak dalam usaha konstruksi, perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa turut menikmati hasil dari penggunaan *balanced scorecard*. Suatu contoh penelitian yang dilakukan Kaplan dan Norton mengenai penerapan *balanced*

scorecard pada Metro Bank (perusahaan jasa keuangan). Dalam penelitiannya, induk perusahaan dari Metro Bank adalah entitas yang dipertahankan dari merger dua bank besar yang sangat kompetitif di daerah metropolitan Amerika Serikat. Metro Bank melaksanakan *balanced scorecard* yang dimulai pada tahun 1993, yang ditujukan untuk mengomunikasikan dan menegaskan strategi baru untuk bank yang melakukan merger tersebut, yang akan mengubah fokus dan kekuatannya saat ini dari perusahaan yang memberi layanan berorientasi transaksi menjadi sebuah lembaga keuangan yang menawarkan seluruh produk dan jasa finansial kepada berbagai segmen sasaran. Hasilnya, Metro Bank adalah sebuah divisi bank ritel dari sebuah bank besar yang mempunyai 8000 pekerja dan menguasai 30% pangsa pasar rekening deposito di daerah dimana bank tersebut berada serta pendapatan total sekitar 1 milyar dolar (Kaplan dan Norton, 2000:39). Kesimpulannya, keberhasilan penerapan *balanced scorecard* yang dialami kedua perusahaan luar negeri tersebut mencerminkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya menggunakan *scorecard* untuk melengkapi ukuran kinerja keuangannya dengan pengarah kinerja masa depan, tetapi juga untuk mengomunikasikan strategi perusahaan melalui ukuran kinerja yang dipilih untuk *balanced scorecard*.

Di Indonesia, Lindyawati (2002:90-91) dengan judul penggunaan *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja untuk meningkatkan keunggulan bersaing membuktikan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menemukan strategi apa yang paling berpengaruh terhadap obyek penelitiannya yakni Hotel Majapahit. Penelitiannya menghasilkan bahwa strategi yang paling berpengaruh bagi Hotel Majapahit adalah strategi *customers*, disusul oleh strategi *people*, strategi *process & condition* dan strategi *shareholder*.

Penggunaan *balanced scorecard* dapat diterapkan di perbankan Indonesia sebagai alat analisis hubungan sebab akibat dan peta strategi. Hidayat (2003:66) tentang penyusunan *strategy map* dalam *balanced scorecard* pada perbankan sebagai contohnya. Penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat hubungan sebab akibat dari rancangan *balanced scorecard* yang telah tersusun secara utuh menjadi sebuah peta strategi bagi bank BNI 46 cabang kusuma bangsa.

Istiqlal (2009) tentang penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada perbankan syariah merupakan bukti bahwa *balanced scorecard* merupakan tolok ukur yang berhasil untuk diterapkan di perbankan syariah Indonesia. Keberhasilan *balanced scorecard* dalam penelitian ini adalah mampu untuk mengukur apakah strategi yang selama ini diterapkan oleh BRI Syariah Cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga terarah atau tidak.

Setelah *balanced scorecard* terbukti mampu meningkatkan keunggulan organisasi dan menjadi sebuah perangkat kunci dalam pengimplikasian strategi, penulis kali ini ingin menganalisa lebih mendalam mengenai *balanced scorecard* sebagai *strategic management tool* di PT. Bank Jatim Cabang Syariah di Surabaya. Selama ini, PT. Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya belum menerapkan sistem kinerja yang berbasis *balanced scorecard*. Kinerja yang ada pada Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya saat ini masih hanya sebatas pengukuran kinerja keuangan dengan tolok ukur CAR, ROA, ROE, BOPO, FDR dan NPF (Pendirian unit usaha syariah & kantor cabang Bank Jatim, 2007). Disisi lain, bila ditinjau dari segi peluang bisnis, potensi pertumbuhan perbankan syariah di Jawa Timur masih sangat prospektif dan terbuka lebar di masa depan, sehingga membuka peluang bagi bank dalam memberikan layanan syariah yang

terbaik kepada masyarakat dan nasabah (Bank Jatim, 2010:69). Dengan melihat potensi ekonomi regional di Jawa Timur, tolok ukur yang hanya sebatas pengukuran kinerja keuangan menjadi usang. Hal ini dikarenakan pengukuran ini kurang memperhatikan sektor eksternal perusahaan yang dibutuhkan Bank Jatim saat ini dalam mewujudkan peluang bisnis di Jawa Timur. Oleh karena itu, Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya memandang perlu untuk mengukur dan menetapkan sasaran, strategi serta kebijakan manajemen dalam mengembangkan usaha perbankan syariah tidak hanya dari segi keuangan saja tetapi juga harus meninjau dari segi non keuangan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan fenomena yang telah diulas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Bagaimana kinerja Bank Jatim Cabang Syariah Raya Darmo tahun 2010 bila diukur menggunakan konsep *Balanced Scorecard*?
2. Apakah strategi yang diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya di tahun 2010 sudah efektif ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja Bank Jatim Cabang Syariah Raya Darmo Surabaya dengan metode *Balanced Scorecard* dan untuk mengetahui strategi-strategi yang efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Bagi Perbankan

Hasil-hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada, sehingga akan dapat mendorong perusahaan ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

b. Bagi Penelitian Selanjutnya

Sebagai referensi dan bahan pertimbangan bagi pihak lain dalam mengadakan penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Upaya mempersiapkan perbankan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi menyebabkan banyak lembaga perbankan menawarkan berbagai macam produk inovatif yang mengakibatkan situasi kompetitif antar lembaga tersebut. Penerapan *Balanced Scorecard* diperlukan bagi organisasi sebagai arah tujuan, mengidentifikasi peluang-peluang yang ada untuk mengembangkan usaha, meningkatkan mutu perbankan yang berkualitas serta menilai kinerjanya.

2.1.1 Teori Pengukuran Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997) dalam (Zudia, 2010:11). Selain itu, penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan, selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan penilaian kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat penilaian kinerja para karyawannya. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan memengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran (Rivai, 2009:634).

Mulyadi (2001:420) dalam Putri (2008:10) menyebutkan bahwa tujuan pokok pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah bagian dari analisa atau diagnosa terhadap proses untuk mengidentifikasi aktivitas mana yang diprioritaskan untuk diperbaiki dan aktivitas mana yang perlu di pertahankan dalam pencapaian sasaran organisasi.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam era persaingan global seperti sekarang ini. Salah satu pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah alat ukur kinerja perusahaan yang dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit-unit terkait dilingkungan organisasi perusahaan. Penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan

dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kerja untuk memotivasi kinerja individu di masa mendatang.

Secara umum tujuan utama dari penilaian kinerja menurut Rivai (2009:685) adalah :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara seimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.

Rivai (2009:686) juga mengemukakan bahwa penilaian kinerja dapat memberikan manfaat bagi manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasannya menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.2 Teori *Balanced Scorecard*

2.1.2.1 Latar Belakang Terbentuknya *Balanced Scorecard*

Pada awal mulanya, pengukuran kinerja yang diterapkan oleh berbagai perbankan adalah pengukuran yang berbasis tradisional. Pengukuran kinerja secara tradisional adalah pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada kinerja keuangan. Pengukuran yang dilakukan secara tradisional dirasa masih belum cukup menggambarkan secara keseluruhan perbankan karena pengukuran ini hanya menitik pada ukuran internal serta tenggang waktu jangka pendek saja.

Mendukung pernyataan diatas, Ali Mutasowiffin (2002) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja yang hanya menitikberatkan pada perspektif keuangan tidak dapat mengukur kemungkinan-kemungkinan jangka panjang. Selain itu kelemahan lain dari perspektif ini adalah ketidakmampuan di dalam mengukur kekayaan – kekayaan perbankan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible asset*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia) serta kurang mampu menjelaskan mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal perusahaan dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik.

Bahkan yang lebih buruk lagi, perbankan mungkin memaksimalkan hasil finansial jangka pendek dengan mengeksploitasi nasabah baru melalui pembebanan bunga yang tinggi atau layanan yang buruk. Dalam jangka pendek, tindakan-tindakan seperti ini memang dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan keuangan, tetapi kurangnya loyalitas dan kepuasan nasabah akan menjadikan perbankan tersebut rentan terhadap berbagai hantaman persaingan.

2.1.2.2 *Balanced Scorecard* sebagai Penyempurna Pengukuran Tradisional

Seperti yang dijelaskan pada bagian sebelumnya, pengukuran dari segi keuangan saja dirasa belum cukup untuk menilai kesuksesan perbankan dalam segi lingkungan bisnis, maka lahirlah konsep *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton. Konsep ini tidak menghilangkan ukuran finansial (tradisional), namun ditekankan pada ukuran finansial sebagai dampak dari ukuran–ukuran yang lain. Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) menjelaskan bahwa tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi yang ditinjau dari empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.2.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan peninggalan dari pengukuran kinerja tradisional yang tidak ditinggalkan tetapi ditambahkan tiga perspektif yang lain untuk mendukung tercapainya tujuan dari perspektif keuangan. Pada perspektif ini, pengukuran kinerja perbankan dimulai dengan tujuan finansial kemudian mengaitkan dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan proses finansial. Tindakan tersebut adalah pembenahan dalam segi nasabah, proses bisnis internal dan para pekerja serta sistem untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan oleh perbankan (Kaplan dan Norton, 2000:41).

Tujuan dan ukuran finansial tersebut harus memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja finansial yang diharapkan oleh strategi dan menjadi sasaran akhir dari tujuan dan ukuran *scorecard* lainnya. Tujuan finansial dalam setiap tahap siklus hidup bisnis adalah berbeda. Kaplan dan Norton (2000:42) membagi

tahap siklus hidup unit bisnis suatu instansi dalam tiga jenis yakni bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

a. Bertumbuh

Fase ini merupakan fase dimana perbankan berada pada awal siklus hidup. Biasanya pada fase ini, perbankan cenderung melibatkan sumberdaya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa yang baru sehingga hal ini berdampak pada laporan arus kas dan pengembalian modal investasi yang cenderung minim. Oleh karena itu, banyak perbankan yang dalam fase ini lebih menekankan atau lebih berfokus pada persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok nasabah dan wilayah.

b. Bertahan

Pada tahap ini, perbankan diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan memperhatikan kualitas produk dan pelayanan yang lebih baik sehingga secara bertahap akan mengalami pertumbuhan dari tahun ke tahun. Tujuan pada tahapan ini adalah profitabilitas. Tujuan seperti ini biasanya dapat dinyatakan dalam bentuk ukuran laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor (Kaplan dan Norton, 2000:42). Hal ini dikarenakan, pada fase ini menganggap investasi pada segi unit bisnis adalah tetap dan meminta para manajer perbankan untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

c. Menuai

Tahapan ini adalah tahapan dimana perbankan mencapai titik kedewasaan. Pada tahapan ini, perbankan tidak lagi membutuhkan

investasi yang besar, cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas agar proses bisnis tetap hidup. Kaplan dan Norton (2000:43) menjelaskan bahwa tujuan dari keseluruhan tahapan ini adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.1.2.2.2 Perspektif Nasabah atau Pelanggan

Dimasa lalu, perbankan dapat memusatkan diri pada kapabilitas internal, dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi (Kaplan dan Norton, 2000:55). Tetapi pada saat ini, perbankan yang kurang memahami informasi mengenai keadaan eksternal akan memudahkan perbankan lain untuk mengakuisisi nasabah dengan berbagai macam produk dan jasa yang dirasa di butuhkan nasabah. Oleh karena itu, banyak perbankan saat ini berpindah fokus secara eksternal kepada nasabah tanpa harus mengabaikan keadaan internal perbankan. Menanggapi hal tersebut, Mulyadi (2001:227) menawarkan lima cara untuk meningkatkan kedekatan dengan nasabah, diantaranya adalah

- a. Pembentukan organisasi para pemakai produk.
- b. Tim desain produk yang melibatkan nasabah.
- c. Kelompok nasabah untuk pemecahan masalah.
- d. Survei kepuasan nasabah.
- e. Program percontohan untuk pengujian produk baru.

Selain keinginan untuk memuaskan nasabah serta meningkatkan kedekatan dengan nasabah, para manajer unit bisnis juga harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi kedalam tujuan yang disesuaikan dengan nasabah yang spesifik (Kaplan dan Norton, 2000:56).

Untuk menentukan tercapai tidaknya tujuan dari perspektif nasabah, manajemen perbankan memerlukan pengukuran yang akurat. Kaplan dan Norton (2000:59) menilai sukses tidaknya instansi dalam segi nasabah melalui lima tolok ukur utama dan tiga tolok ukur di luar kelompok utama, diantaranya adalah

1. Tolok Ukur Utama :

a. Pangsa Pasar

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok nasabah sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Dari pernyataan tersebut mengandung arti bahwa pangsa pasar menunjukkan porsi penjualan yang dikuasai dalam satu segmen tertentu, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

b. Retensi Nasabah

Menurut Kaplan dan Norton (2000:61) mendefinisikan bahwa retensi nasabah merupakan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.

Mengingat pentingnya retensi nasabah bagi perbankan, manajemen perbankan harus memperhatikan seberapa besar tingkat retensi nasabah terhadap kepuasan produknya serta menindaklanjuti dengan berbagai cara agar retensi nasabah terus meningkat. Untuk menentukan tinggi–rendahnya tingkat retensi

nasabah, Hansen dan Mowen (2004:515) mempunyai tolok ukur untuk menentukan tingkat retensi nasabah terhadap kepuasan produk, diantaranya adalah persentase perumbuhan bisnis dari nasabah yang ada dan persentase pelanggan yang kembali.

c. Akuisisi Nasabah

Perbankan dikatakan mampu mengakuisisi nasabah apabila jumlah nasabah yang ada di segmen pasar semakin bertambah artinya dalam ukuran ini menunjukkan bahwa akuisisi nasabah dapat diukur dengan banyaknya jumlah nasabah baru atau jumlah penjualan kepada nasabah baru di segmen pasar.

d. Kepuasan Nasabah

Kepuasan nasabah merupakan faktor penentu dari jumlah nasabah yang dimiliki oleh perbankan dalam suatu segmen pasar. Pernyataan tersebut mengandung arti bahwa apabila tingkat kepuasan nasabah meningkat, maka jumlah nasabah yang bertahan maupun jumlah nasabah yang baru akan semakin meningkat pula.

Ukuran ini juga dapat dikatakan sebagai umpan balik mengenai seberapa baik perbankan melaksanakan bisnis. Riset baru – baru ini menyatakan bahwa sekedar memenuhi kepuasan nasabah tidaklah cukup untuk mendapatkan loyalitas, retensi, atau profitabilitas yang tinggi, serta konsumen yang dapat dipertahankan namun hal ini dapat diukur dengan tingkat pengalaman nasabah cukup atau sangat banyak dalam

melakukan transaksi secara berulang (Kaplan dan Norton, 2000:61).

e. Profitabilitas Nasabah

Berhasil dalam empat ukuran nasabah utama (pangsa, retensi, akuisisi, dan kepuasan) bagaimanapun bukanlah jaminan bahwa sebuah perbankan memiliki nasabah yang menguntungkan. Sudah tentu suatu cara untuk memperoleh nasabah yang sangat terpuaskan adalah dengan cara menawarkan produk dan jasanya dengan berbagai imbalan bagi hasil yang besar.

Pernyataan tersebut dikarenakan kepuasan nasabah dan pangsa pasar yang besar hanyalah sebuah alat untuk mencapai pengembalian finansial yang lebih tinggi, perbankan mungkin berharap untuk dapat mengukur tidak hanya dari segi besaran bisnis saja tetapi juga profitabilitas dari bisnis ini terutama dalam segmen nasabah sasaran (Kaplan dan Norton, 2000:63). Untuk berhasil dalam ukuran ini, Kaplan dan Norton (2000:63) menunjukkan perihal mengenai nasabah mana yang harus dipertahankan maupun nasabah mana yang patut untuk dihapuskan dalam tabel 2.1 di bawah ini :

Tabel 2.1
Profitabilitas Nasabah dan Segmen Sasaran

Nasabah	Menguntungkan	Kurang Menguntungkan
Segmen sasaran	Pertahankan	Ubah
Bukan segmen sasaran	Pantau	Hapuskan

Sumber : Robert S. Kaplan & David P. Norton (2000:63)

2. Diluar Kelompok Utama

a. Atribut Produk dan Jasa

Ukuran ini merupakan ukuran yang melekat erat pada produk atau jasa yang dipasarkan. Harga, fungsionalitas produk dan mutu yang melekat erat pada produk merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk meningkatkan proporsi nilai nasabah.

b. Hubungan Nasabah

Ukuran ini merupakan ukuran yang melekat pada kualitas pelayanan yang diberikan perbankan kepada nasabah. biasanya hubungan nasabah dapat diwujudkan dalam bentuk waktu penyampaian peroduk dan jasa serta pelayanan yang ramah yang diberikan perbankan kepada nasabah. Kaplan dan Norton (2000:65) menetapkan tiga elemen penting menciptakan hubungan baik dengan nasabah, yaitu :

- 1) Sumber daya manusia yang berpengetahuan.
- 2) Akses yang mudah
- 3) Responsive.

c. Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi merupakan anggapan atau pandangan nasabah terhadap kualitas yang menjadi ciri khas suatu produk. Ukuran ini biasanya menggambarkan faktor faktor yang tak berwujud yang membuat nasabah tertarik kepada suatu perbankan. Sebagian perbankan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang

diberikan, mampu menghasilkan loyalitas nasabah jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

2.1.2.2.3 Pengukuran Pada Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajer perbankan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan nasabah dan pemegang saham. Perbankan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan perspektif nasabah. Urutan ini memungkinkan perbankan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal kepada proses yang akan mendorongnya tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk nasabah dan para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000:80).

Menanggapi pernyataan tersebut, Kaplan dan Norton (2000:83) menawarkan seperangkat rantai nilai proses bisnis internal diantaranya adalah inovasi, operasi dan layanan purna jual.

A. Inovasi

Proses ini merupakan gelombang panjang penciptaan nilai karena dalam proses ini perbankan ditekankan untuk menemukan dan mengembangkan pasar baru, nasabah baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari nasabah yang ada pada saat ini. Kaplan dan Norton (2000:85) mengungkapkan bahwa proses inovasi terdiri dari dua komponen yaitu kenali pasar dan ciptakan produk atau jasa.

Dalam komponen pertama, para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran.

Ketika perbankan telah melakukan kedua fase tersebut, maka dapat dikatakan mampu bertahan dalam persaingan bisnis. Hal ini dikarenakan, Dengan menciptakan sistem usaha efisien yang terarah, saat mengirimkan nilai baru ini dalam suatu pasar, perbankan tidak hanya mendefinisikan kembali nilai namun mengunci para pesaing yang tidak mampu meniru model usaha efisien. Dalam posisi yang seperti ini, perbankan dapat dikatakan telah menguasai pangsa pasar sehingga akan berdampak positif pada posisi keuangan perbankan.

B. Proses Operasi

Proses Operasi merupakan tindak lanjut dari proses inovasi. Kaplan dan Norton (2000:90) menjelaskan bahwa proses operasi adalah gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perbankan. Dalam proses ini, perbankan hanya menyampaikan produk dan jasanya kepada nasabah yang ada saat ini.

Secara tradisional, proses operasi dapat dipantau dan dikendalikan oleh ukuran finansial, seperti standar biaya, anggaran dan *varians*. Lama kelamaan fokus berlebihan terhadap ukuran finansial yang sempit seperti efisiensi tenaga kerja, efisiensi mesin dan *varians* harga pembelian bagaimanapun juga akan menghasilkan tindakan yang disfungsional.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, beberapa tahun belakangan ini, pengukuran mutu, lama siklus, dan biaya proses operasi tampaknya akan

disertakan sebagai pengukuran kinerja penting perspektif bisnis internal. Selain pengukuran tersebut diatas, para manajer dapat mengukur karakteristik tambahan dari proses, produk, jasa (Kaplan dan Norton, 2000:91).

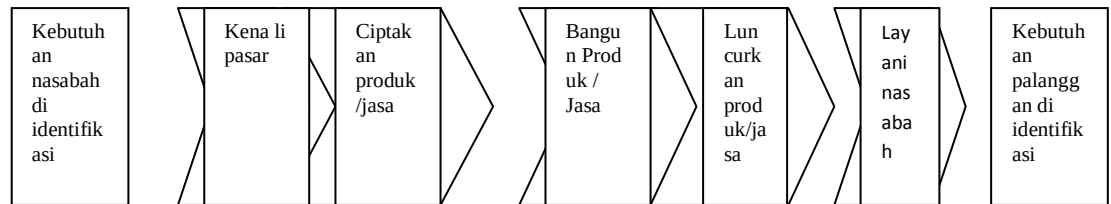
C. Layanan Purna Jual

Layanan purna jual merupakan tahapan terakhir dari nilai rantai internal. Layanan purna jual merupakan layanan yang diberikan kepada nasabah mencakup berbagai garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit.

Perbankan yang berupaya untuk memenuhi harapan nasabah sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu, dan biaya misalnya lama siklus dari permintaan nasabah sampai pada pemecahan masalah dapat disertakan untuk mengukur kecepatan dalam menanggapi kerusakan. Ukuran biaya dapat dipakai untuk mengevaluasi efisiensi biaya penggunaan sumber daya dalam proses layanan purna jual.

Berikut gambar keterkaitan antara ketiga proses diatas yang lebih dikenal dengan istilah model rantai nilai generik. Model rantai nilai dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

Gambar 2.1
Model Rantai Nilai Generik



Sumber : Robert S. Kaplan & David P.Norton (2000:85)

2.1.2.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif tumpuan yang dijadikan landasan untuk tercapainya tujuan di setiap perspektif yang lain. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000:109) yang menjelaskan bahwa tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastuktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat tercapai. Kaplan dan Norton (2000:110) membagi perpektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi tiga faktor penting yang harus di perhatikan oleh manajemen, diantaranya adalah :

A. Kapabilitas Pekerja

Salah satu perubahan yang paling dramastis dalam pemikiran manajemen selama lima belas tahun terakhir adalah pergeseran para pekerja perusahaan. Dewasa ini hampir semua pekerjaan rutin dilakukan secara otomatis, suatu misal proses operasi manufaktur yang digantikan oleh komputer telah menggantikan para pekerja dalam melakukan pekerjaan yang menggunakan mesin, pemrosesan dan perakitan yang rutin dan pada perusahaan jasa semakin memberi pelanggan atau nasabahnya akses langsung kepada pemrosesan transaksi melalui

sistem informasi dan komunikasi yang canggih. Pergeseran ini memerlukan pelatihan kembali para pekerja sehingga kepandaian dan kreativitas dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, Kaplan dan Norton (2000:111-112) menawarkan tiga kelompok pengukuran utama pekerja untuk menilai seberapa besar kinerja yang dilakukan perusahaan, diantaranya adalah :

a. Kepuasan pekerja

Tujuan kepuasan pekerja menyatakan bahwa moral pekerja dan kepuasan pekerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh sebagian besar perusahaan. Pekerja yang puas merupakan pra-kondisi bagi meningkatnya produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan atau nasabah. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan. Moral pekerja terutama penting bagi banyak perusahaan jasa dimana seringkali para pekerja dengan bayaran dan kemampuan paling rendah berinteraksi langsung dengan pelanggan. Perusahaan biasanya mengukur kepuasan pekerja dengan survei tahunan atau survei rutin dimana persentase tertentu dari para pekerja yang dipilih secara acak di survei setiap bulan. Kaplan dan Norton (2000:112-113) menjelaskan bahwa unsur-unsur survei setidaknya meliputi :

- 1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
- 2) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik.

- 3) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- 4) Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif.
- 5) Tingkat dukungan dari fungsi staf.
- 6) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

b. Retensi Pekerja

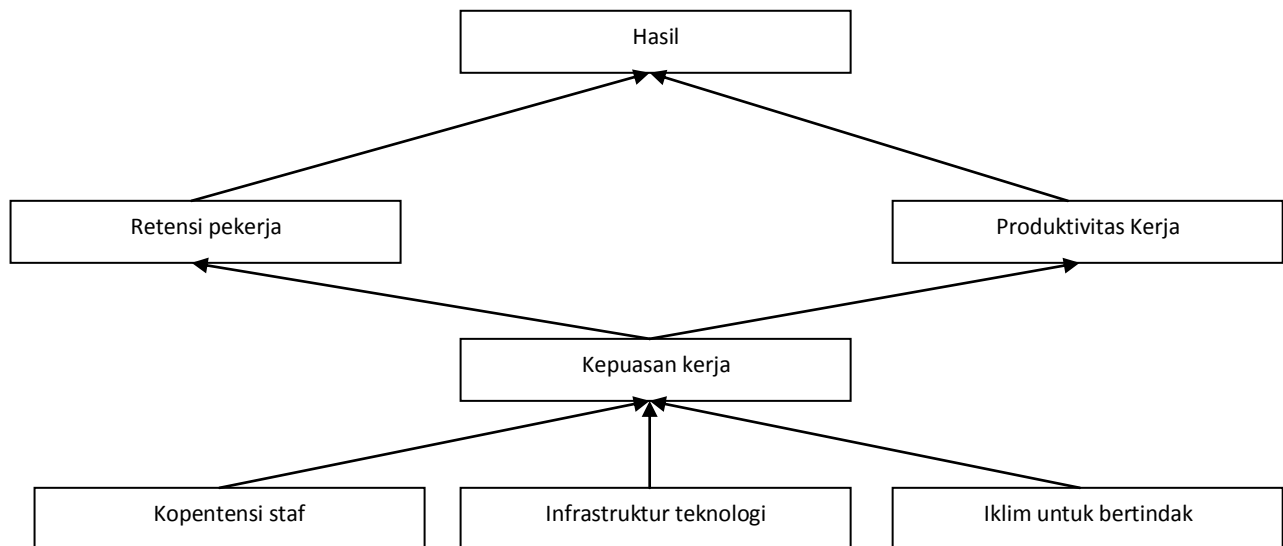
Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati oleh perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal dalam membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan pelanggan.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi proses internal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Tiga kelompok pengukuran utama pekerja diatas merupakan kelompok yang mempunyai keterikatan yang sangat erat satu sama lain. Dalam kelompok pengukuran ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran yang lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja, untuk lebih jelasnya lihat gambar dibawah ini :

Gambar 2.2
Kerangka Kerja Ukuran Utama Pembelajaran dan Pertumbuhan



Sumber : Robert S. Kaplan & David P.Norton (2000:85)

B. Kapabilitas Sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal. Tetapi dengan itu saja tidak cukup, jika ingin agar para pekerja bekerja efektif dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dunia bisnis dewasa ini, perlu didapat banyak informasi mengenai pelanggan, proses internal dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan.

C. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Meskipun pekerja yang terampil dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika pekerja tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik bagi perusahaan.

2.1.3 *Critical Success Factors (CSFs)*

Critical success factor menurut Anthony, Cearden dan Govindarajan (1995:427) dalam Anggraini (2006:8) menjelaskan bahwa “*critical success factor is a variables that needs to be watched especially closely, because they indicated factors that detemine the success of business.*” Marciello & Kirby (1994:78) dalam Anggraini (2006:8) mendefinisikan *critical success factors* sebagai “*variables in external environtment to which the goal, objective and strategy of managers are most sensitive.*” Jadi disimpulkan bahwa *CSFs* adalah faktor-faktor yang menentukan keberhasilan bisnis dari dalam maupun luar perusahaan yang menjadi tujuan perusahaan.

Pengidentifikasian *CSFs* memerlukan pemahaman secara menyeluruh terhadap kondisi perusahaan dan faktor-faktor yang sangat mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan, untuk itu manajer harus melakukannya dengan hati-hati sehingga tidak mengidentifikasi semua faktor sebagai *CSFs*. manajer biasanya lebih banyak memutuskan berdasarkan pengalaman betahun-tahun yang diperoleh selama mengelola perusahaan.

Banyak faktor yang dapat membantu perusahaan untuk sampai pada tujuan yang ingin diraihny. Faktor tersebut berkaitan dengan faktor internal dan

eksternal perusahaan. Kedua faktor tersebut dapat diukur dengan analisa SWOT (*strengthness weakness opportunity and threat analysis*).

Analisis SWOT juga dapat digunakan untuk menentukan *CSFs* suatu perusahaan dan menentukan ukuran-ukuran yang relevan serta dapat diandalkan (Rangkuti, 2011:84). Analisis SWOT merupakan prosedur sistematis untuk mengidentifikasi variabel-variabel *CSFs* yang dimiliki oleh perusahaan meliputi kekuatan dan kelemahan internalnya dan peluang serta ancaman yang bersifat eksternal (Rangkuti, 2011:65).

Dengan melakukan identifikasi secara hati-hati pada *CSFs*, para eksekutif dan manajer dapat saling berdiskusi untuk memberikan pendapat mengenai faktor-faktor yang penting bagi keberhasilan perusahaan. pertimbangan secara hati hati yang dilakukan oleh Eksekutif dan manajer dapat menemukan perbedaan-perbedaan dalam sudut pandang. Contohnya, apa yang dipandang oleh beberapa manajer sebagai kekuatan mungkin dipandang sebagai kelemahan oleh manajer lainnya. Oleh karena itu, analisis SWOT juga merupakan alat untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik, dan mungkin juga sebagai konsensus diantara para manajer mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan.

2.1.4 Key Performance Indicators (KPIs)

Banyak perusahaan yang telah menerapkan *Key Performance Indicators* (*KPIs*) untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Untuk mengetahui apakah memang benar usaha organisasi mengalami pertumbuhan, organisasi harus menghitung tingkat pencapaian saat ini dan tren terhadap keberhasilan dari *KPIs*. Berdasarkan pengukuran ini, organisasi dapat melakukan perbandingan masing-masing indikator yang terdapat dalam *KPIs*.

Perbandingan masing-masing indikator dalam *KPIs* tersebut harus dikaitkan dengan visi, misi, tujuan, strategi, sasaran, dan tujuan perusahaan, yaitu keinginan untuk mencapai tingkat pertumbuhan tertentu dan memperoleh keunggulan bersaing yang berkesinambungan.

Rangkuti (2011:83) menjelaskan terdapat cara menentukan *Key Performance Indicators (KPIs)*, yaitu :

a. Indikator dan Sasaran

Adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkatan tujuan yang telah ditetapkan dan mencakup indikator masukan, keluaran, hasil, manfaat, dan dampak.

b. Fungsi Indikator dan Sasaran

1. Memperjelas tentang apa, berapa, dan kapan suatu kegiatan dilaksanakan.
2. Menciptakan konsensus untuk menghindari kesalahan interpretasi.
3. Membangun dasar pengawasan dan evaluasi.

c. Persyaratan Menyusun Indikator dan Sasaran :

1. Spesifik dan jelas, sehingga tidak ada kemungkinan kesalahan interpretasi.
2. Dapat diukur secara objektif, apabila diukur oleh orang lain memiliki kesimpulan yang sama.
3. Relevan, dapat menangani aspek-aspek objektif yang relevan.
4. Penting, harus berguna dalam mencapai keberhasilan, keluaran, manfaat, dan dampak.

5. Sensitif terhadap perubahan, cukup fleksibel, dan sensitif terhadap perubahan suatu kegiatan.
6. Terukur, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
7. Efektif, datanya dapat dikumpulkan, diolah, dan dianalisis.

Perumusan *CSFs* dibuat berdasarkan strategi yang disusun melalui analisis SWOT, kemudian disusun *Objective* dan *Key Performance Indicators* yang diklasifikasikan berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*. Tujuan mencari hubungan antara KPIs dengan CSF adalah untuk mengetahui bobot masing-masing indikator pada waktu menyusun bobot *Balanced Scorecard*. Berdasarkan informasi hubungan antara KPIs dan CSF, penulis dapat menentukan kriteria skor atau bobot masing-masing KPIs. Semakin besar bobot KPIs tersebut, semakin perlu indikator tersebut mendapat perhatian dan penanganannya diprioritaskan dalam jangka pendek.

Untuk itu mengandalkan ukuran keuangan saja tidak dapat memastikan bahwa strategi akan dilaksanakan dengan sukses. Solusinya adalah untuk mengukur dan mengevaluasi manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik non keuangan maupun keuangan.

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Berubahnya sistem pengukuran kinerja yang diterapkan pada perusahaan-perusahaan dari sistem pengukuran kinerja tradisional menjadi pengukuran kinerja *balanced scorecard* telah dirasakan perubahannya. Kompleksitas pendekatan *balanced scorecard* daripada pengukuran kinerja tradisional membuat banyak perusahaan menggunakan pendekatan ini dalam mengukur kinerjanya bahkan juga dapat digunakan sebagai senjata dalam

pencapaian visi dan misi perbankan kedepannya. Mulyadi (2001 : 63-69) beranggapan bahwa *balanced scorecard* memiliki beberapa keunggulan diantaranya adalah :

A. Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategik tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif pelanggan (*costumer*), proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategik ke perspektif non-keuangan tersebut mengarahkan perhatian personel dan mengerahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya yakni kinerja keuangan.

B. Koheren

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

C. Berimbang

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

D. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang

dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

2.1.6 Strategic Management Tool

2.1.6.1 Pengertian Strategic Management Tool

Menurut Naaranoja, dkk (2007) mengungkapkan bahwa :

The important role of using mission, vision and strategy has been acknowledged in most organizations today. Mission is the reason why the organization exists. Vision is the ideal state of the organization in the future. Strategy defines the way of how to get towards the ideal state introduced in the vision. These tools are considered to be very useful in guiding the whole organization into the same direction

Atas dasar pernyataan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa *strategic management tool* merupakan alat yang digunakan oleh pihak manajemen perusahaan dalam pencapaian tujuan

2.1.7 Balanced Scorecard sebagai Strategic Management Tools.

2.1.7.1 Pengertian Balanced Scorecard sebagai Strategic Management Tools

Sinha (2006) menarik kesimpulan mengenai *balanced scorecard* sebagai *strategic management tool* sebagai berikut :

The Balanced Scorecard is therefore a very important strategic management tool which helps an organization to not only measure the performance but also decide/manage the strategies which are needed to be adopted/modified so that the long-term goals are achieved.

Pernyataan diatas menyimpulkan bahwa *balanced scorecard* sebagai *strategic management tool* adalah suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja serta digunakan sebagai panduan manajemen dalam menentukan strategi demi mencapai tujuan organisasi.

2.1.7.2 Penyusunan *Balanced Scorecard* sebagai *Strategic Management Tools*

Sinha (2006) menjelaskan bahwa dalam memanfaatkan *balanced scorecard* sebagai alat manajemen strategis diperlukan empat langkah utama diantaranya adalah :

1. Menerjemahkan Visi

Hal ini harus diingat bahwa visi organisasi apapun harus dipahami oleh setiap karyawan dari organisasi. Jika dipahami oleh manajemen puncak saja, maka pasti bahwa organisasi akan gagal mewujudkan tujuannya. Oleh karena itu, sebelum memulai dengan proses implementasi strategis, organisasi harus jelas mengenai tujuan yang ingin dicapai perusahaan kedepannya.

Strategi, pada kenyataannya, berasal dari visi dan misi perusahaan yang berarti bahwa sebuah hubungan yang terbentuk antara strategi dari berbeda unit bisnis dan visi organisasi harus diterjemahkan ke dalam set terintegrasi tujuan dan ukuran. Jadi, dengan menggunakan alat ini, tujuan strategis secara keseluruhan bagi perusahaan akan di klarifikasi yang membantu untuk mencapai konsensus di seluruh unit bisnis yang berbeda pada keseluruhan tujuan strategis bagi perusahaan.

2. Mengomunikasikan dan Menghubungkan

Jangka panjang tujuan strategis harus diterjemahkan ke dalam tujuan departemen dan individu yang harus selaras satu sama lain. Bahkan, setiap karyawan pada tingkat yang berbeda dalam hirarki organisasi perlu

dididik tentang rencana dan aksi. tahapan ini memiliki tiga tingkat informasi yang diperoleh diantaranya adalah :

- a. Menggambarkan tujuan perusahaan, langkah-langkah dan target
- b. Membantu dalam menentukan target bisnis unit dan
- c. Membantu dalam membingkai tujuan departemen dan individu yang akan membantu dalam mencapai tujuan unit bisnis secara langsung yang akan mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan. Para karyawan diberikan kebebasan untuk memutuskan tindakan mereka, tujuan dan pencapaian target yang akan menggerakkan organisasi dalam arah strategis yang tepat. Kemudian tingkat kompensasi terkait dengan tingkat kinerja yang pada kenyataannya melibatkan banyak subjektivitas.

3. Perencanaan bisnis

Langkah ini membantu dalam proses alokasi sumber daya. Harus diingat bahwa tujuan membentuk kriteria merupakan penting dalam menentukan kuantum sumber yang diperlukan untuk dialokasikan ke berbagai departemen, kegiatan dan proses. Tidak ada strategi yang dapat membawa hasil yang sukses untuk organisasi jika alokasi ini tidak sejalan dengan apa yang diperlukan untuk memenuhi hasil. Alokasi ini adalah tergantung pada perkiraan anggaran yang diputuskan atas dasar tujuan tersebut. Oleh karena itu, melalui langkah ini Balanced Scorecard mencoba untuk membawa integrasi antara perencanaan strategis dan penganggaran latihan.

4. *feedback* dan *learning*

Tiga langkah pertama seperti yang disebutkan di atas membantu dalam strategi pelaksanaan proses. Tapi, untuk mengetahui apakah organisasi berada dalam posisi untuk mencapai tujuan strategis dan apakah itu strategi strategi yang diterapkan oleh perusahaan tersebut telah sesuai, maka diperlukan langkah *feedback* dan *learning*.

2.1.8 Teori Tentang Perbankan Syariah

2.1.8.1 Pengertian Bank syariah

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan menjelaskan bahwa bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Prinsip syariah menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 10 tahun 1998 tentang perbankan menjelaskan bahwa Prinsip Syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana dan atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (*musharakah*), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (*murabahah*), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (*ijarah*), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (*ijarah wa iqtina*). Jadi dapat disimpulkan bahwa bank syariah merupakan badan usaha yang menghimpun

dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dengan prinsip syariah dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

2.1.8.2 Perbedaan Bank Syariah dengan Bank Konvensional

Dalam beberapa hal, bank konvensional dan bank syariah memiliki persamaan, terutama dalam sisi teknis penerimaan uang, mekanisme transfer, teknologi komputer yang digunakan, syarat-syarat umum memperoleh pembiayaan seperti KTP, NPWP, proposal, laporan keuangan sebagainya. Akan tetapi terdapat banyak perbedaan yang mendasar di antara keduanya. Perbedaan itu menyangkut aspek legal, struktur organisasi, usaha yang dibiayai dan lingkungan kerja (Antonio, 2001:29)

A. Akad dan Aspek Legalitas

Dalam bank syariah, akad yang dilakukan memiliki konsekuensi duniawi dan ukhrawi. Setiap akad dalam perbankan syariah, baik dalam hal barang maupun ketentuan lainya harus memenuhi ketentuan akad.

B. Lembaga Penyelesai Sengketa

Berbeda dengan perbankan konvensional, jika terdapat perselisihan atau persengketaan antara bank syariah dengan nasabah, kedua belah pihak tidak menyelesaikannya di pengadilan negeri, tetapi menyelesaikannya sesuai tata cara dan hukum materi syariah (Antonio, 2001:30).

C. Struktur Organisasi

Bank syariah dapat memiliki struktur yang sama dengan bank konvensional, tetapi unsur yang amat membedakan antara bank syariah dengan bank konvensional adalah keharusan adanya Dewan Pengawas

Syariah yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produk bank agar sesuai dengan garis-garis syariah (Antonio, 2001:30).

D. Bisnis Usaha yang Dibiayai

Dalam bank syariah, bisnis dan usaha yang dilaksanakan tidak terlepas dari dasar-dasar prinsip syariah. Karena itu, bank syariah tidak mungkin membiayai usaha yang terkandung di dalamnya hal-hal yang diharamkan.

E. Lingkungan Kerja

Sebuah bank syariah selayaknya memiliki lingkungan kerja yang sejalan dengan syariah. Dalam hal etika, misalnya sifat *amanah* dan *shiddiq* harus melandasi setiap karyawan sehingga tercermin integritas eksekutif muslim yang baik.

2.1.8.3 *Balanced Scorecard* pada Perbankan Syariah

Menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 9/1/PBI/2007 sistem penilaian tingkat kesehatan bank umum berdasarkan prinsip syariah berdasarkan pasal 3 menjelaskan bahwa “Penilaian Tingkat Kesehatan Bank mencakup penilaian terhadap faktor-faktor permodalan (capital), kualitas aset (asset quality), manajemen (management), rentabilitas (earning), likuiditas (liquidity), dan sensitivitas terhadap risiko pasar (sensitivity to market risk).” Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa tidak satupun perbankan di Indonesia yang menerapkan *balanced scorecard* dalam penilaian kinerjanya. Namun, banyak penelitian yang mengungkapkan bahwa *balanced scorecard* dapat diterapkan pada perbankan syariah. Penelitian yang dilakukan oleh istiqlal (2009) dengan judul Penilaian Kinerja Perbankan Syariah Dengan Metode *Balanced Scorecard* dan penelitian yang dilakukan oleh Ikhwan (2011) dengan judul pengukuran

kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia TBK cabang bogor adalah contoh bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan sebagai metode penilaian kinerja pada perbankan syariah. Berikut akan dijelaskan setiap perspektif *balanced scorecard* pada perbankan syariah.

1. Pengukuran Kinerja Perpektif Keuangan

Tolok ukur kinerja keuangan pada bank syariah meliputi *return on asset* (ROA), *return on earning asset* (ROEA), *asset turn over* (ATO), *Capital adequacy ratio* (CAR), *loan to deposit ratio* (LDR), *liabilities to asset*, *earning per share* dan beberapa rasio keuangan lainnya (Istiqlal, 2009).

Tolok ukur ini mempunyai fungsi untuk menilai seberapa baik kondisi keuangan perbankan syariah pada periode tertentu.

2. Pengukuran Kinerja Perspektif Nasabah

Menurut Istiqlal (2009) menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja perspektif nasabah dalam persaingan bisnis, dapat dipergunakannya perhitungan yang sesuai, yaitu :

a. Tingkat kepuasan nasabah

Tolok ukur ini dapat diketahui melalui survey kepada nasabah secara periodic dan kualitas pelayanan.

b. Penguasaan pangsa pasar

Pangsa pasar dihitung dari besarnya pasar atau jumlah nasabah yang berhasil dikuasai oleh bank syariah dibandingkan dengan total pasar atau jumlah nasabah potensial dalam bisnis perbankan syariah di Indonesia.

c. Retensi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan bank untuk mempertahankan nasabah lama.

d. Akuisisi Nasabah

Tolok ukur ini untuk mengukur kemampuan memperoleh nasabah baru.

3. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Menurut Istiqlal (2009) Perspektif ini memiliki dua sasaran strategis, yaitu :

- a. Mengembangkan produk-produk baru yang dapat diandalkan. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolok ukur adalah pendapatan produk baru dan siklus pengembangan produk.
- b. Meningkatkan pemanfaatan teknologi informasi dan kerja sama dengan pihak ketiga. Dalam sasaran strategis ini yang menjadi tolok ukur adalah tingkat kesalahan layanan, waktu proses, pemanfaatan IT dan perjanjian dengan pihak ketiga.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Istiqlal (2009) terdapat dua sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

- a. Meningkatkan profesionalisme pegawai dengan menggunakan tingkat kepuasan karyawan dan pengembangan pegawai dibandingkan dengan rencana pengembangan keahlian sebagai tolok ukur.
- b. Meningkatkan pengawasan dan budaya patuh pada aturan. Dalam sasaran strategis ini yang dijadikan tolok ukur adalah indeks kepatuhan pegawai.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai *balanced scorecard* sudah pernah dilakukan oleh beberapa kalangan peneliti dengan judul dan obyek yang beraneka ragam. Sebagian besar penelitian tersebut menunjukkan bahwa *balanced scorecard* mampu memberikan peranan yang positif bagi instansi nirlaba maupun instansi yang berorientasi profit. Berikut ini akan dipaparkan peranan *balanced scorecard* melalui berbagai penelitian-penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya adalah :

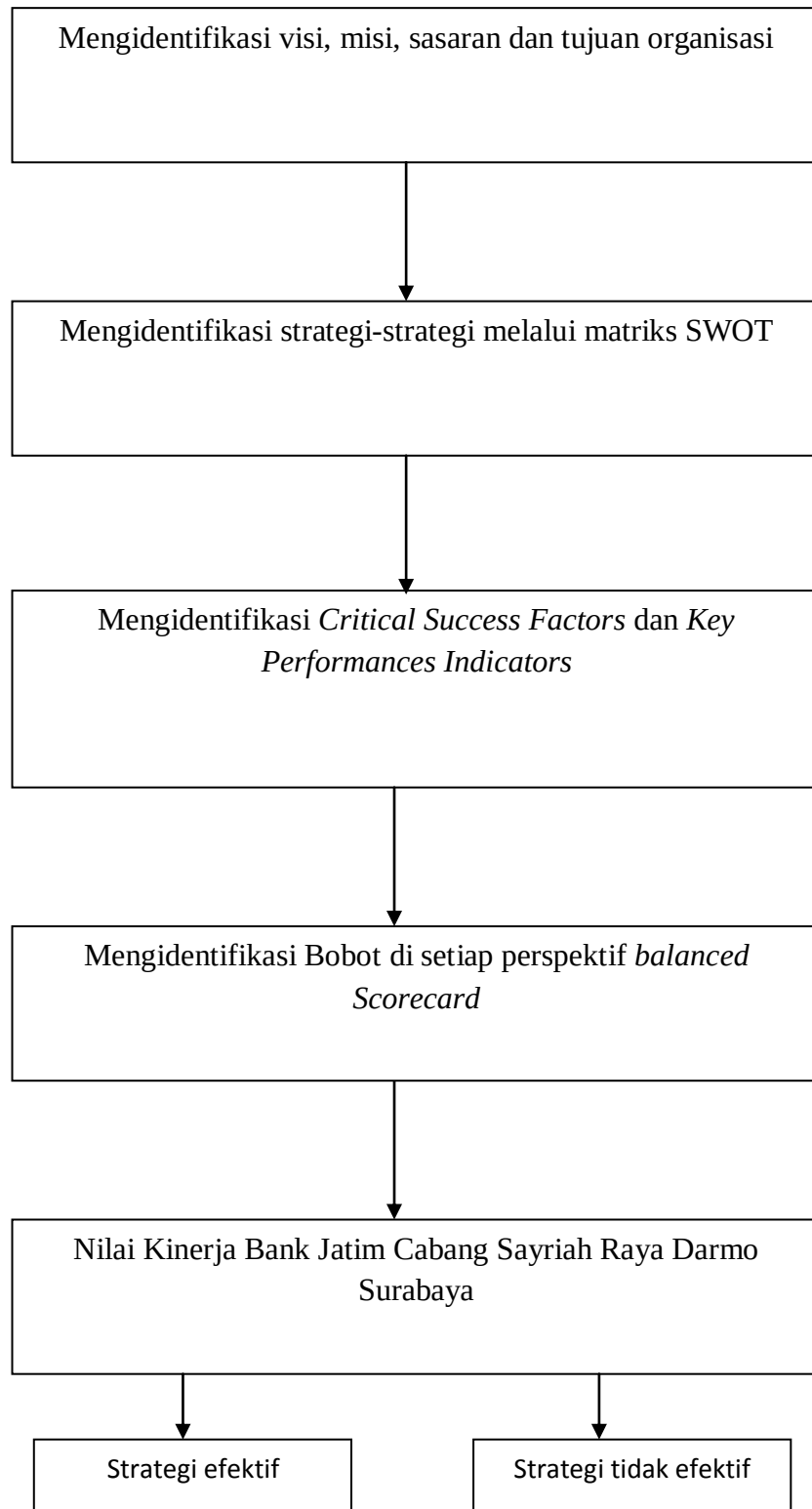
1. Penelitian oleh Lindyawati (2002:90-91) dengan judul penggunaan *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja untuk meningkatkan keunggulan bersaing membuktikan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menemukan strategi apa yang paling berpengaruh terhadap obyek penelitiannya yakni Hotel Majapahit. Penelitiannya menghasilkan bahwa strategi yang paling berpengaruh bagi Hotel Majapahit adalah strategi *customers*, disusul oleh strategi *people*, strategi *process & condition* dan strategi *shareholder*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Hidayat (2003:66) tentang penyusunan *strategy map* dalam *balanced scorecard* pada perbankan. Penelitian ini menghasilkan bahwa terdapat hubungan sebab akibat dari rancangan *balanced scorecard* yang telah tersusun secara utuh menjadi sebuah peta strategi bagi bank BNI 46 cabang kusuma bangsa.
3. Istiqlal (2009) tentang penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada perbankan Syariah. Secara garis besar, penelitian inimenunjukkan bahwa *balanced scorecard* mampu untuk mengukur

apakah strategi yang selama ini diterapkan oleh BRI syariah cabang Yogyakarta dan BPR Syariah Bangun Derajat Warga terarah atau tidak.

4. penelitian yang dilakukan oleh Ikhwan (2011:113) dengan judul pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PT Bank Muamalat Indonesia TBK cabang Bogor. Secara garis besar, penelitian ini menunjukkan bahwa *balanced scorecard* mampu untuk menunjukkan apakah target yang diterapkan oleh PT Bank Muamalat Indonesia TBK tercapai atau tidak.

Berdasarkan penelitian tersebut, *balanced scorecard* merupakan metode yang dapat menyelaraskan antara strategi dengan tujuan perusahaan melalui keempat perspektifnya. penelitian-penelitian tersebut juga menguatkan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan pada perbankan yang bergerak dengan menggunakan prinsip syariah.

2.3 Kerangka Berpikir.



Sumber : Olahan Penulis

Penjelasan :

Visi dan misi strategi merupakan tahapan awal untuk mengetahui seberapa berhasil perusahaan dalam mengimplikasikan strategi-strateginya, oleh karena itu, sebelum menentukan tahapan-tahapan berikutnya, visi dan misi perbankan perlu ditinjau terlebih dahulu.

Tahapan kedua adalah memilih strategi dari banyak strategi melalui matriks SWOT. Matriks SWOT ini merupakan alat yang digunakan penulis untuk mengidentifikasi strategi-strategi mana yang baik digunakan oleh perbankan dalam menghadapi kondisi internal maupun kondisi eksternal perbankan di tahun 2010.

Tahapan Ketiga adalah tahapan dimana penulis merumuskan *Critical Success Factors* dan *Key Performance Indicators* berdasarkan strategi-strategi yang telah disusun melalui matriks SWOT. Pada tahapan ini, *Critical Success Factors* digunakan untuk mengetahui arah dari strategi-strategi, sementara itu, *Key Performances Indicators* digunakan sebagai ukuran untuk mengetahui seberapa besar strategi-strategi tersebut terarah.

Tahapan keempat adalah tahapan dimana penulis merumuskan bobot berdasarkan *Critical Success Factors* dan *Key Performances Indicators*. Besar-Kecilnya bobot yang diberikan penulis di setiap perspektif *balanced scorecard* dibentuk dari seberapa besar pihak perbankan dalam memperhatikan sasaran strategi di setiap perspektif.

Tahapan terakhir adalah tahapan dimana penulis menghitung nilai dari kinerja di setiap perspektif *balanced scorecard*. Besar-kecilnya nilai ini menceminkan bahwa strategi-strategi yang telah diterapkan pada perbankan efektif atau tidak.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena menawarkan tingkat keluwesan yang tinggi. Menurut Sugiyono (2011:9) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah.

Ditinjau dari *Research question*, penelitian ini menggunakan pertanyaan “bagaimana (*how*)”, dimana tidak adanya fungsi kontrol dari peneliti, serta dengan mempertimbangkan kesesuaian antara latar belakang, permasalahan, tujuan, dan manfaat penelitian maka pada penelitian ini digunakan metode *case study*. Seperti yang dijelaskan oleh Yin (2011:9) yang menjabarkan bahwa metode penelitian *case study* sangat cocok digunakan dalam kondisi : “A “*how*” or “*why*” question is being asked about a contemporary set of events, over which the investigator has a little or no control”.

3.2 Obyek Penelitian

Obyek penelitian skripsi ini adalah perbankan yang bergerak menggunakan konsep syariah, yaitu PT. Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya. Dalam hal ini, fokus penelitian akan lebih ditekankan pada pengukuran kinerja perbankan ditinjau dari keempat perspektif dalam *balanced scorecard* pada PT. Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya

3.3 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Menurut Indriantoro dan Supomo (1999:147) menjelaskan bahwa data primer sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui perantara) dan data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain). Berikut jenis data yang berhasil dihimpun oleh penulis:

- a. Data primer, berupa data kuisisioner dan wawancara.
- b. Data sekunder, berupa data laporan keuangan dan data rencana bisnis beserta realisasinya.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam mengumpulkan data, penulis menggunakan metode wawancara, kuisisioner, dan studi kepustakaan.

1. Wawancara.

Wawancara dilakukan oleh peneliti tatkala data yang dibutuhkan oleh penulis tidak dijumpai pada data-data tertulis.

2. Kuesisioner

Tahapan kuesisioner digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data mengenai kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan.

3. Observasi.

Tahapan ini merupakan tahapan tambahan yang dilakukan oleh peneliti terhadap obyek penelitian untuk mengetahui realita yang terjadi di Bank Jatim cabang Syariah Darmo Surabaya, Seperti misal : Hubungan kinerja antar pegawai, kondisi pelayanan nasabah, dan lainnya.

3.5 Teknik Analisa

Alat analisis yang digunakan untuk mengimplementasikan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3.5.1 Teknik Dalam Mengukur Kinerja

1. Pengukuran Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan diukur menggunakan rasio keuangan, yaitu :

A. ROA (*Return On Asset*)

Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengetahui efisiensi penggunaan aktiva perusahaan atau sekelompok aktiva perusahaan yang ingin dikaitkan dengan penjualan yang berhasil diciptakan.

Menurut Suad Husnan dan Enny Pudjiastuti (2004:72) dalam Ari Bramasto (2009). ROA dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$ROA = (NET\ INCOME / TOTAL\ ASET) \times 100\%$$

Berdasarkan data observasi dan lampiran 1c: Rentabilitas (*Earning*) Surat Edaran Bank Indonesia No.9/24/DPbS tanggal 30 Oktober 2007 serta Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004, penulis merumuskan bobot dan kriteria sebagai berikut :

bobot : 10 %

Kriteria Penilaian :

- a. $ROA > 1,5\% = 100$

Kriteria ini menandakan bahwa perbankan memperoleh laba yang sangat tinggi.

- b. Diantara 1,25% sampai dengan 1,5% = 87,5

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan memperoleh laba tinggi.

- c. Diantara 0,5% sampai dengan 1,25 % = 75

Kriteria ini menunjukan bahwa perbankan memperoleh predikat cukup tinggi dalam mendapatkan laba

- d. Diantara 0% sampai dengan 0,5% = 62,5

Kriteria ini menunjukan bahwa perbankan minim dalam memperoleh laba.

- e. Kurang dari 0 = 0

Kriteria ini menunjukan bahwa perbankan mengalami kerugian.

B. ROE (*Return On common Equity*)

Rasio ini memperlihatkan sejauh manakah perusahaan mengelola modal sendiri secara efektif, mengukur tingkat keuntungan dari investasi yang telah dilakukan dari pemilik modal sendiri atau pemegang saham.

Menurut Subramanyam dan Wild (2007:44), ROE dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$ROE = (NET\ INCOME / TOTAL\ EKUITAS) \times 100\%$$

Berdasarkan data observasi dan Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004, penulis merumuskan bobot dan kriteria sebagai berikut :

Bobot 10%.

Kriteria penilaian sebagai berikut :

- a. Perolehan laba sangat tinggi = 100
- b. Perolehan laba tinggi = 87,5
- c. Antara 5% sampai dengan 12,5% = 75

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan memperoleh predikat cukup tinggi dalam mendapatkan laba.

- d. Antara 0% sampai dengan 5 % = 62,5

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan minim dalam memperoleh laba.

- e. ROE negatif = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan mengalami kerugian.

C. BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)

BOPO merupakan perbandingan antara total biaya operasi dengan total pendapatan operasi. Efisiensi operasi dilakukan oleh bank dalam rangka untuk mengetahui apakah bank dalam operasinya yang berhubungan dengan usaha pokok bank, dilakukan dengan benar (sesuai dengan harapan pihak manajemen dan pemegang saham) serta digunakan untuk menunjukkan apakah bank telah menggunakan semua faktor

produksinya dengan tepat guna dan berhasil guna (Mawardi, 2005) dalam (mahardian, 2008:5).

Menurut Mahardian (2008:49), BOPO dapat dirumuskan sebagai berikut :

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

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Rangkuti (2011:103) dan data observasi maka bobot dan kriteria penilaian dinyatakan sebagai berikut :

Bobot : 10%

Kriteria Penilaian :

- a. Lebih dari 125% =0

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang buruk.

- b. Antara 92-125% = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang cukup baik

- c. Antara 85-92 = 100

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang sangat baik

- d. Kurang dari 85% =90

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang baik.

D. NPF (*Non Performing Funds*)

NPF atau NPL bertujuan untuk mengukur tingkat permasalahan pembiayaan yang dihadapi oleh bank.

Menurut Lampiran 1b: Kualitas Aset (*Asset Quality*) SE BI No.9/24/DPbS, NPF dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$NPF = \frac{Total\ Pembiayaan\ (KL, D, M)}{Total\ Pembiayaan}$$

Keterangan :

NPF : Net Performing Fund

KL : Kurang Lancar

D : Diragukan

M : Macet

Berdasarkan Rangkuti (2011:103) dan data observasi, penulis menyimpulkan bahwa bobot dan kriteria penilaian ditentukan sebagai berikut :

Bobot : 10%

Kriteria Penilaian :

- a. Lebih dari 8%, skor nilai = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa kualitas pembiayaan perbankan sangat buruk.

- b. Antara 5-8%, skor nilai = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa kualitas pembiayaan perbankan cukup baik.

- c. Antara 3-5%, skor nilai = 90

Kriteria ini menunjukkan bahwa kualitas pembiayaan perbankan baik .

- d. Kurang dari 3%, skor nilai =100

Kriteria ini menunjukkan bahwa kualitas pembiayaan perbankan sangat baik.

E. FDR (*Fund to Deposit Ratio*)

FDR adalah rasio Pembiayaan yang diberikan kepada pihak ketiga dalam rupiah dan valuta asing, tidak termasuk kredit kepada Bank lain, terhadap dana pihak ketiga yang mencakup giro, tabungan, dan deposito dalam rupiah dan valuta asing, tidak termasuk dana antar Bank (Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/19/PBI/2010 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum pada Bank Indonesia dalam Rupiah dan Valuta Asing). Menurut Lampiran 1e Surat Edaran Bank Indonesia No.6/ 23/DPNP tanggal 31 Mei 2004, Rumus FDR adalah sebagai berikut :

$$FDR = \frac{\text{Pembiayaan}}{\text{Dana pihak ketiga}}$$

Berdasarkan Rangkuti (2011:104) dan data observasi, penulis menyimpulkan bobot dan kriteria penilaian sebagai berikut :

Bobot : 18%

Kriteria penilaian :

- a. Kurang dari 50%, skor nilai = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa distribusi pembiayaan perbankan sangat buruk.

- b. Antara 50% sampai dengan 85% = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa distribusi pembiayaan perbankan cukup baik

- c. Antara 85% sampai dengan 110% = 100

Kriteria ini menunjukkan bahwa distribusi pembiayaan perbankan sangat baik.

- d. lebih dari 110%, skor nilai = 90

Kriteria ini menunjukkan bahwa distribusi pembiayaan perbankan baik.

2. Perspektif Pelanggan / Nasabah

Pengukuran kinerja perspektif nasabah diukur menggunakan indikator pengukuran sebagai berikut :

A. Tingkat Kepuasan Nasabah (pelanggan)

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar nasabah puas terhadap pelayanan maupun produk yang ditawarkan oleh perbankan kepada nasabahnya. Dalam melakukan pengukuran ini, penulis mempunyai beberapa teknik diantaranya :

- a. Mencari Data Mengenai Total Jumlah Nasabah Bank Jatim Syariah

Jumlah nasabah Bank Jatim Cabang Syariah Raya Darmo Surabaya di tahun 2010 adalah

Tabel 3.1
Jumlah Nasabah Bank Jatim Cabang Syariah
Raya Darmo Surabaya tahun 2010

Nama produk	Jumlah nasabah	Jumlah nasabah aktif
Tabungan haji amanah	496 nasabah	491 nasabah
Tabunganku	1825 nasabah	1295 nasabah
Tabungan barokah	2530 nasabah	2169 nasabah
Deposito	626 nasabah	626 nasabah
Giro	153 nasabah	125 nasabah
Total nasabah	5630 nasabah	4706 nasabah aktif

Sumber : Laporan Keuangan Tahunan Bank Jatim Syariah Surabaya 2010

b. Pengambilan Sampel dari Populasi

Setelah jumlah populasi nasabah bank diketahui sejumlah 5630 yang terdiri dari 4706 nasabah aktif dan 924 nasabah yang tidak aktif langkah berikutnya adalah mengambil sampel dari populasi sejumlah 4706 nasabah aktif dengan menggunakan rumus slovin (Putri, 2008:31) :

$$n = N/(1+Ne^2)$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = jumlah populasi

e = Prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sample yang masih dapat ditolelir yaitu 10% (karena populasi termasuk besar).

maka jumlah sampel yang akan di ambil penulis adalah

$$n = 4706 / (1 + (4706(0,1)^2)) = 97,919$$

Jadi, sampel yang akan diambil adalah 100 orang.

c. Menentukan Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan sampling yang dilakukan penulis terhadap nasabah dilakukan secara sampling insidental. Menurut Sugiyono (2011:85) menjelaskan bahwa sampling insidental merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel.

d. Menyusun Instrumen

Untuk menyusun sebuah instrumen, penulis menggunakan skala likert yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel 3.2
Skala Likert

Tingkat kepuasan pelanggan	Skor
Sangat puas	5
Puas	4
Cukup puas	3
Tidak puas	2
Sangat tidak puas	1

Sumber : Sugiyono (2011:93)

e. Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen dapat dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang diinginkan. Tinggi rendahnya instrumen menunjukkan sejauhmana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran validitas yang dimaksud (Arikunto, 2010:211).

Dalam uji validitas, penulis menggunakan teknik *Pearson Product Momment* (PPM). Secara matematis, PPM dapat dirumuskan sebagai berikut (Riduwan dan Sunarto, 2009:80)

:

$$r = \frac{n (\Sigma xy) - (\Sigma x \Sigma y)}{\sqrt{\{n \Sigma x^2 - (\Sigma x)^2\} \{n \Sigma y^2 - (\Sigma y)^2\}}}$$

keterangan :

r = Koefisien korelasi

x = variabel independen

y = variabel dependen

n = jumlah sampel

Riduwan dan Sunarto (2009:80) juga mengungkapkan mengenai tabel Koefisien korelasi nilai r .

Tabel 3.3
Interval Validitas

Interval Koefisien	Tingkat hubungan
0,80 – 1	Sangat Kuat
0,6 - 0,799	Kuat
0,40 – 0,599	Cukup Kuat
0,20 – 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Riduwan dan Sunarto (2009:80)

Dari Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa data yang memiliki nilai dengan $x > 0,399$ dinyatakan valid.

Dalam uji realibilitas, penulis menggunakan teknik Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha*(α) suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005) dalam (Zudia, 2010).

f. Penilaian

Tingkat kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana derajat kualitas pelayanan Bank Jatim cabang Syariah Darmo Surabaya kepada nasabahnya, yang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

a) Meninjau Kepuasan Nasabah dari Segi Fasilitas

Untuk meninjau seberapa puas nasabah dalam hal fasilitas yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah Raya Darmo Surabaya, Penulis menggunakan perhitungan matematis sebagai berikut :

$$fasilitas = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \%$$

Setelah skor fasilitas diketahui, langkah selanjutnya adalah meninjau kriteria penilaian pada interval berikut ini (Rangkuti, 2011:104) :

a. Kurang dari 40% = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan perbankan rendah.

b. Antara 40% sampai dengan 60% = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan perbankan cukup baik.

c. Antara 60 sampai dengan 80% = 90

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan perbankan baik.

d. Lebih dari 80% =100

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan perbankan sangat baik.

Kemudian hasil dari kriteria penilaian tersebut dikalikan dengan bobot yang sesuai dengan KPI yang ada di Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya yakni 4,5%.

b) Meninjau Kepuasan Nasabah dari Segi Pelayanan

Untuk meninjau seberapa puas nasabah dalam hal pelayanan yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah Raya Darmo Surabaya, Penulis menggunakan perhitungan matematis sebagai berikut :

$$Pelayanan = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor maksimal}} \times 100 \%$$

Setelah skor pelayanan diketahui, langkah selanjutnya adalah meninjau kriteria penilaian pada interval berikut ini (Rangkuti, 2011:104) :

a. Kurang dari 40% = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan perbankan rendah.

- b. Antara 40% sampai dengan 60% = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan perbankan cukup baik.

- c. Antara 60 sampai dengan 80% = 90

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap pelayanan yang diberikan perbankan baik.

- d. Lebih dari 80% = 100

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan perbankan sangat baik.

Kemudian hasil dari kriteria penilaian tersebut dikalikan dengan bobot yang sesuai dengan KPI yang ada di Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya yakni 4,5%.

- c) Kepuasan Nasabah Secara Keseluruhan

Untuk menentukan kepuasan nasabah secara keseluruhan, penulis menjumlahkan nilai dari kepuasan nasabah yang ditinjau dari segi fasilitas ditambahkan dengan kepuasan nasabah yang ditinjau dari segi pelayanan.

B. Retensi dan Akuisisi Nasabah

Untuk mengetahui seberapa besar perbankan melakukan upaya akuisisi nasabah maupun retensi nasabah, penulis menggunakan indikator berupa jumlah nasabah. Indikator ini dipilih penulis karena jumlah retensi pelanggan maupun akuisisi pelanggan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 belum ada pemilahan dari pihak Bank Jatim cabang Syariah. Semakin besar jumlah pelanggan atau nasabah dari nilai rata-rata perhitungan jumlah nasabah tahun 2008 sampai dengan 2010, semakin baik kinerja Bank Jatim Cabang Syariah Raya Darmo Surabaya dalam mengakuisisi nasabah maupun mempertahankan nasabah dalam penggunaan produknya. Berikut porsi dan skor untuk indikator ini :
bobot : 18%

a. Dibawah rata-rata = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan buruk dalam mengakuisisi maupun meretensi nasabah

b. mendekati rata-rata atau samadengan rata-rata =75

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan cukup baik dalam mengakuisisi maupun meretensi nasabah

c. diatas rata-rata = 100

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan cukup baik dalam mengakuisisi maupun meretensi nasabah

3. Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran kinerja perspektif bisnis internal diukur menggunakan indikator pengukuran sebagai berikut :

A. Operasi

Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT Bank Jatim Syariah. Menurut Rangkuti (2011:105), rumus matematis AETR adalah sebagai berikut

$$AETR = \frac{\text{Biaya administrasi}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

Standar terbaik nilai AETR perbankan adalah 8,5% sampai dengan 10% (Rangkuti, 2011:105). Dalam tolok ukur ini, penulis menggunakan bobot 5%. Bobot ini ditentukan berdasarkan data observasi. Berikut kriteria penilaian (Rangkuti,2011:105):

a. Lebih dari 12%, skor nilai = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai kurang.

b. Antara 10 sampai dengan 12% = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai cukup baik.

- c. Antara 8,5% sampai dengan 10% =100

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai sangat baik.

- d. Kurang dari 8,5%, skor nilai = 90

Kriteria ini menunjukkan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai baik.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur menggunakan indikator pengukuran sebagai berikut :

A. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan dapat diukur dengan menyebarkan kuisioner. sampel dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3.4
Daftar Sample Karyawan Bank Jatim Cabang
Syariah Raya Darmo Surabaya

Pegawai Bank Jatim dengan masa kerja 1 tahun	
Bagian	Jumlah
Penyelia Nasabah dan Teller	1
Penyelia Pembiayaan	1
Penyelia Funding	1
Penyelia Umum dan SDM	1
Penyelia Akuntansi dan TI	1
Karyawan Pelayanan Nasabah dan Teller	3
Karyawan Pembiayaan	19
Karyawan Funding	3
Karyawan Akuntansi dan TI	1
Karyawan Umum dan SDM	11
Total	42

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan Observasi.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik pemilihan sampel nonprobabilitas, yaitu dengan pemilihan sampel secara purposive. Menurut Sugiyono (2011:85) menjelaskan bahwa sampling purposive adalah teknik penentuan sample dengan pertimbangan tertentu. Oleh karena itu, sample yang diambil oleh penulis adalah pegawai Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya yang telah bekerja selama satu tahun. Hal ini

dikarenakan, pegawai yang bekerja selama satu tahun telah merasakan kondisi perlakuan perusahaan terhadap karyawannya. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan *pearson product moment* sedangkan untuk uji realibilitas, penulis menggunakan teknik Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan SPSS yang merupakan fasilitas untuk mengukur reliabilitas, dengan uji statistik *cronbach alpha*(α) suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005) dalam (Zudia, 2010).

Untuk mengukur seberapa puas karyawan Bank Jatim Cabang Syariah Raya Darmo Surabaya, Penulis menggunakan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Meninjau kepuasan Karyawan dari atribut (Fasilitas, Lingkungan Kerja, *Reward* dan *punishmen* serta *Job Description*).

Untuk meninjau seberapa puas karyawan terhadap atribut-atribut yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah Raya Darmo Surabaya, penulis menggunakan perhitungan matematis sebagai berikut :

$$Atribut = \frac{\text{skor yang diperoleh}}{\text{skor maksimal}} \times 100$$

Setelah skor atribut diketahui, kemudian meninjau kriteria penilaian pada interval berikut ini (Rangkuti, 2011:104) :

- a. Kurang dari 40% = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap Fasilitas, Lingkungan Kerja, *Reward* dan *punishment* serta *Job Description* yang diberikan perbankan rendah.

- b. Antara 40% sampai dengan 60% = 80

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap Fasilitas, Lingkungan Kerja, *Reward* dan *punishment* serta *Job Description* yang diberikan perbankan cukup baik.

- c. Antara 60 sampai dengan 80% = 90

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap Fasilitas, Lingkungan Kerja, *Reward* dan *punishment* serta *Job Description* yang diberikan perbankan baik.

- d. Lebih dari 80% =100

Kriteria ini menunjukkan bahwa kepuasan karyawan terhadap Fasilitas, Lingkungan Kerja, *Reward* dan *punishment* serta *Job Description* yang diberikan perbankan sangat baik.

Kemudian hasil dari kriteria penilaian tersebut dikalikan dengan bobot yang sesuai dengan KPI yang ada di Bank

Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya yakni 1,25% untuk masing-masing atribut.

b. Kepuasan karyawan secara keseluruhan

Untuk menentukan kepuasan karyawan secara keseluruhan, penulis menjumlahkan nilai dari atribut-atribut tersebut.

B. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:113).

Dari pernyataan tersebut, penulis dapat merumuskan produktivitas karyawan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100$$

Setelah persentase produktivitas karyawan diketahui, penulis mengevaluasi data-data di tahun 2008 dan tahun 2009 sebagai data pembanding di tahun 2010, dimana data pembanding tersebut digunakan untuk menentukan nilai rata-rata dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 sebagai standar baik atau tidaknya pengukuran dari segi ini. Semakin tinggi nilai produktivitas karyawan dari nilai perhitungan rata-rata tahun 2008 sampai dengan 2010, menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan semakin optimal.

Berikut kriteria penilaian :

- a. Kurang dari nilai rata-rata = 0

Kriteria ini menunjukkan bahwa terjadi penurunan tingkat produktivitas yang dialami perbankan.

- b. Sama dengan nilai rata-rata = 75

Kriteria ini menunjukkan bahwa produktivitas berada dalam keadaan yang stabil dari tahun ke tahun.

- c. Lebih dari nilai rata-rata = 100

Kriteria ini menunjukkan bahwa terjadi peningkatan produktivitas yang dialami perbankan.

Kemudian hasil dari kriteria penilaian tersebut dikalikan dengan bobot KPI yang ada di Bank Jatim Cabang Syariah Darmo Surabaya yakni 5%.

5. Penilaian total dari setiap perspektif

Berikut tabel penilaian total yang digagas oleh penulis :

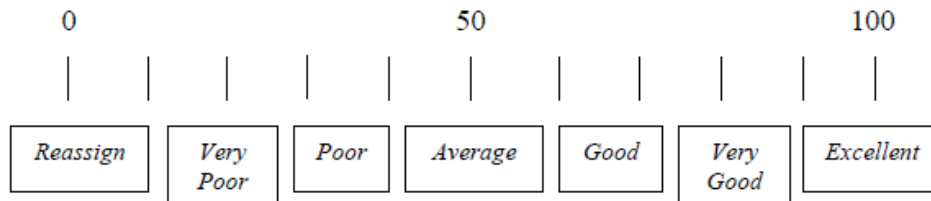
Tabel 3.5
Total Skor Keseluruhan Perspektif

No	Perspektif	Tolok ukur	Skor Maksimal	CSFs (Diisi setelah penelitian).
1	Keuangan	ROA	10	
		ROE	10	
		BOPO	10	
		NPF	10	
		FDR	18	
	Total		58	
2	Nasabah/pelanggan	Kepuasan nasabah	9	
		Retensi dan akuisisi nasabah	18	
	Total		27	
3	Bisnis internal	Operasi	5	
	Total		5	
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan	5	
		Produktivitas karyawan	5	
	Total		10	
	Total diseluruh perspektif		100	

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan KPI dan Renbis Bank Jatim Syariah 2010

Setelah skor kinerja Bank Jatim cabang Syariah Surabaya diketahui di setiap perspektif, berikut kriteria bobot penilaian akhir :

Gambar 3.1
Kriteria Penilaian Akhir



Sumber : Salterio dalam Hernanto (2009:24)

3.5.2 Teknik Analisa *Strategic Management Tool*

Dalam menentukan *balanced scorecard* sebagai *stretegic management tools*,

Sinha (2006) mengungkapkan pernyataan sebagai berikut :

Hence, from the aforesaid model, it is clear that the following are to be done so as to utilize the Balanced Scorecard as a strategic management tool :

1. *The major objectives are to be set for each of the perspectives.*
2. *Measures of performance are required to be identified under each of the objectives which would help the organization to realize the goals set under each of the perspectives. These would act as parameters to measure the progress towards the objectives.*
3. *The next important step is the setting of specific targets around each of the identified key areas which would act as a benchmark for performance appraisal. Hence, a performance measurement system is build around these critical factors. Any deviation in attaining the results should raise a red signal to the management which would investigate the reasons for the deviation and rectify the same.*
4. *The appropriate strategies and the action plans that are to be taken in the various activities should be decided so that it is clear as to how the organization has decided to pursue the pre-decided goals.*

Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan langkah awal dalam menentukan strategi-strategi yang efektif dalam mencapai tujuan. Atas dasar tersebut, penulis menggunakan dua langkah dalam menentukan *balanced scorecard* sebagai *strategic management tools* yakni :

1. Pengukuran kinerja

Pernyataan Sinha (2006) dalam model *balanced scorecard* sebagai *strategic management tool* pada poin 1 sampai dengan poin 3 diatas mengindikasikan langkah-langkah dalam menyusun sebuah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja ini bertujuan untuk mengetahui persentase pencapaian kinerja di setiap perspektif *balanced scorecard* pada suatu periode, dimana persentase pencapaian kinerja tersebut digunakan oleh pihak manajemen perbankan sebagai landasan dalam menentukan tingkat ke-efektifan strategi yang diterapkan. Atas dasar tersebut, penulis menggunakan langkah pengukuran kinerja sebagai tahapan awal dalam menyusun sebuah *strategic management tool*

2. *Feedback* dan *learning*

Sinha (2006) pada poin 4 menyatakan bahwa :

The appropriate strategies and the action plans that are to be taken in the various activities should be decided so that it is clear as to how the organization has decided to pursue the pre-decided goals.

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa tahapan ini merupakan tahapan dimana strategi-strategi yang telah diterapkan oleh perbankan diketahui efektif atau tidak. Efektif atau tidaknya strategi-strategi tersebut dijadikan landasan bagi pihak manajemen perbankan dalam mengambil keputusan.

Sinha (2006) juga mengungkapkan bahwa

for knowing whether the organization is in a position to achieve the strategic goals and whether it is in the right track, the process of feedback and learning is essential.

Atas dasar pernyataan tersebut, penulis mengungkapkan bahwa langkah *feedback* dan *learning* ini merupakan cara yang tepat digunakan untuk mengetahui efektif atau tidaknya strategi yang diterapkan oleh perbankan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perbankan

4.1.1 Sejarah Singkat Bank Jatim

Bank Pembangunan Daerah yang dikenal dengan sebutan Bank Jatim didirikan pada tanggal 17 agustus 1961 di kota Surabaya. Landasan hukum pendirian adalah akta notaris Anwar Muhajudin nomor 91 tanggal 17 agustus 1961 dan dilengkapi dengan landasan operasional surat keputusan menteri keuangan nomor BUM.9-4-5 tanggal 15 agustus 1961.

Pada tahun 1976 Status Perseroan Terbatas yang melekat pada Bank Pembangunan Daerah Jatim berubah bentuk menjadi Badan Usaha Milik Daerah. Hal ini didasarkan pada Undang-Undang nomor 13 tahun 1962 tentang ketentuan pokok Bank Pembangunan Daerah dan Undang Undang nomor 14 tahun 1967 tentang pokok perbankan, serta disempurnakan melalui peraturan daerah provinsi daerah tingkat I Jawa Timur nomor 2 tahun 1976 tanggal 10 juli 1976

Secara operasional dan seiring dengan perkembangannya, maka pada tahun 1990 Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur meningkatkan statusnya dari bank umum menjadi bank umum devisa. Hal ini di tetapkan dengan surat keputusan Bank Indonesia nomor 23/28/KEP/DIR tanggal 2 Agustus 1990.

Untuk memperkuat permodalan, maka tahun 1994 dilakukan perubahan terhadap Peraturan Daerah nomor 9 tahun 1992 tanggal 28 Desember 1992 menjadi Peraturan Daerah Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur nomor 26 tahun

1994 tanggal 29 Desember 1994. peraturan tersebut berisi perubahan struktur permodalan/kepemilikan dengan diizinkan modal saham dari pihak ketiga sebagai salah satu unsur kepemilikan dengan komposisi maksimal 30%.

Dalam rangka mempertahankan eksistensi dan mengimbangi tuntutan perbankan saat itu, maka sesuai dengan Rapat Umum Pemegang Saham tahun buku 1997 telah disetujui perubahan bentuk badan hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas. Berdasarkan pasal 2 Peraturan Menteri Dalam Negeri nomor 1 tahun 1998 tentang bentuk badan hukum Bank Pembangunan Daerah, maka tanggal 20 Maret 1999 Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) Provinsi Daerah Tingkat I Jawa Timur telah mengesahkan Peraturan Daerah nomor I tahun 1999 tentang perubahan bentuk hukum Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur dari Perusahaan Daerah menjadi Perseroan Terbatas Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur.

4.1.2 Latar Belakang Terbentuknya Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya

Bank Jatim Syariah didirikan pada tanggal 1 februari 2007 (Pendirian Unit Usaha Syariah & Kantor cabang Syariah Bank Jatim). Pendirian Bank Jatim Syariah ini dilatar belakangi oleh 4 faktor yakni :

1. *Political Will*

Misal : Putusan RUPS tahun 2005

2. *Market Opportunities*

Misal : Potensi ekonomi Jawa Timur, Potensi demografi muslim

3. *Regulatory Support*

Misal : Undang-Undang, Fatwa, PBI, SE-BI, Cetak Biru perbankan Syariah, kebijakan akselerasi pengembangan perbankan syariah 2007-2008

4. *Industry Attractiveness*

Misal : trend perkembangan yang positif, kinerja yang baik, produk dan layanan yang semakin beragam.

4.1.3 Visi dan Misi Bank Jatim cabang Syariah Surabaya

Dalam era globalisasi saat ini banyak perusahaan dituntut untuk melakukan persaingan secara global. Untuk menghadapi persaingan yang ketat, Bank Jatim Cabang Syariah berusaha menerapkan rencana bisnis Bank yang disusun sesuai visi dan misi. Terkait dengan hal tersebut, faktor eksternal maupun faktor internal tetap diperhatikan serta prinsip kehati-hatian termasuk azas perbankan yang sehat dan pelaksanaannya dalam pengawasan Komisaris sehingga rencana bisnis sesuai dengan yang diharapkan. Berikut Visi dan Misi Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya di tahun 2010 :

Visi Bank Jatim :

1. Menjadi Bank Syariah Pilihan Masyarakat Jawa Timur dengan pangsa pasar 20% khususnya di bidang perbankan retail consumer dan UMKM yang didukung oleh keunggulan IT serta sumber daya insani yang profesional dan amanah.

Misi Bank Jatim :

1. Mendorong pertumbuhan ekonomi daerah dan ikut mengembangkan Usaha Kecil dan Menengah.
2. Laba optimal melalui penyediaan jasa keuangan Syariah.

4.1.4 Fungsi Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya

Bank Jatim Cabang Syariah mempunyai fungsi pokok melaksanakan kegiatan operasional Bank di daerah wilayah kerjanya. Apabila dipandang perlu, dapat dibentuk Cabang Pembantu/Kantor Kas/*Payment Point* dalam rangka perluasan jaringan Bank.

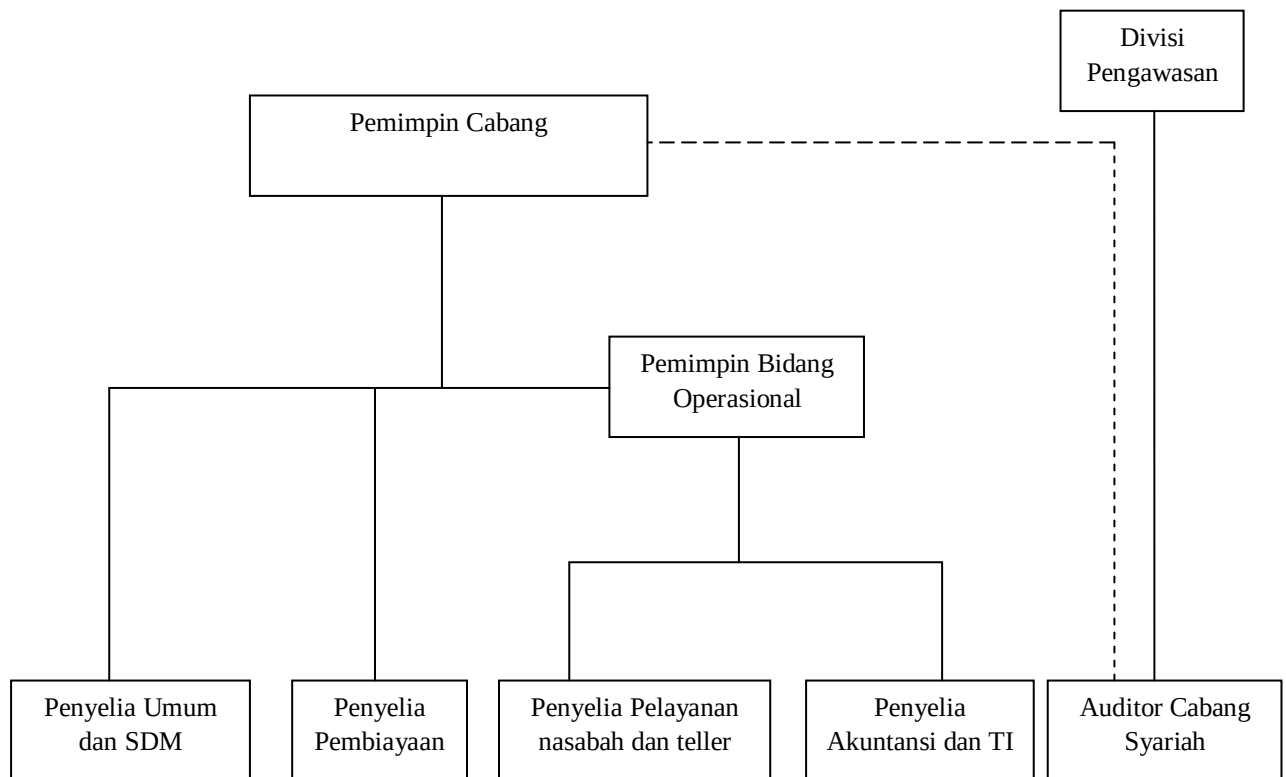
Untuk menyelenggarakan fungsi tersebut, Cabang Syariah mempunyai tugas-tugas pokok :

1. Mengelola penggunaan dana dalam bentuk pembiayaan dan bentuk-bentuk lainnya dalam batas-batas ditentukan oleh Direksi;
2. Mengupayakan langkah pengerahan dana masyarakat yang meliputi Giro Wadiah, Tabungan Mudharabah, Deposito Mudharabah serta dana-dana lain yang sejenis atas dasar ketentuan yang berlaku;
3. Mengadministrasikan segala kegiatan operasional Kantor Cabang Syariah;
4. Menyelenggarakan pengawasan atas terselenggaranya kegiatan-kegiatan operasional Kantor Cabang Syariah;
5. Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum yang menjadi wewenang Kantor Cabang Syariah;
6. Memperhitungkan risiko-risiko dalam pembiayaan usaha syariah yang meliputi :

- a. Risiko Pembiayaan yang meliputi *Non Performing Financings (NPFs)*, Konsentrasi pembiayaan, nilai agunan dan pertumbuhan pembiayaan;
- b. Risiko Pasar yang meliputi 2 (dua) *variable* yakni suku bunga dan nilai tukar;
- c. Risiko Likuiditas, yakni dengan mempertimbangkan kemampuan likuiditas bank mengcover kegagalan debitur/ memenuhi komitmen kepada debitur;
- d. Risiko Operasional, yakni dengan mempertimbangkan kegagalan & kesalahan sistem, sistem administrasi pembiayaan tidak memadai, *client relationship*, *accounting error*, *fraud* dan *force majeure*;
- e. Risiko Hukum, meliputi kelengkapan dan keabsahan dokumen dan kerugian/ biaya yang berkaitan dengan kasus hukum/kredit;
- f. Risiko Reputasi yang berkaitan dengan publikasi yang negative terhadap Bank;
- g. Risiko Kepatuhan yang berkaitan dengan pelanggaran pelampauan BMPK dan pemenuhan terhadap komitmen & ketentuan lainnya.

4.1.5 Struktur Organisasi

Gambar 4.1
Struktur Organisasi Bank Jatim Cabang Syariah



Sumber : Surat Keputusan Direksi No.046/152/KEP/DIR/PRN Tanggal 7 November 2008.

Berikut penjelasan struktur organisasi menurut Surat Keputusan Direksi No.046/152/KEP/DIR/PRN Tanggal 7 November 2008 :

Struktur Organisasi Kantor Cabang Syariah, terdiri dari :

1. Pemimpin Cabang;
2. Pemimpin Bidang Operasional;
3. Pemimpin Cabang Pembantu;
4. Pemimpin Kantor Kas
5. Penyelia-Penyelia :

- a. Penyelia Umum/SDM
- b. Penyelia Pembiayaan
- c. Penyelia Pelayanan Nasabah & Teller
- d. Penyelia Akuntansi dan Teknologi

wewenang masing-masing bagian :

1. Pemimpin Cabang Syariah membawahi Pemimpin Bidang Operasional, Pemimpin Cabang Pembantu, Pemimpin Kantor Kas, Penyelia Umum/SDM, Penyelia Pembiayaan, Penyelia Pelayanan Nasabah dan Penyelia Akuntansi dan Teknologi;
2. Pemimpin Bidang Operasional membawahi Penyelia Akuntansi dan Teknologi, Penyelia Pelayanan Nasabah & Teller, Pemimpin Kantor Kas, *Payment Point*;
3. Penyelia Umum/SDM mempunyai tugas pokok :
 - a. Menyelenggarakan usaha-usaha kesekretariatan, personalia, umum dan usaha-usaha lain yang sejenis sepanjang usaha tersebut menjadi wewenang Kantor Cabang Syariah;
 - b. Menyelenggarakan kegiatan perhitungan/pembayaran gaji pegawai, pajak dan asuransi pegawai serta hak-hak pegawai lainnya;
 - c. Mengadakan pencatatan dan pendistribusian barang-barang persediaan kepada seluruh penyelia yang membutuhkan serta membuat pertanggung jawaban setiap akhir bulan;
 - d. Mengelola barang-barang persediaan;
 - e. Mengelola barang-barang inventaris dan seluruh aset Cabang Syariah;

- f. Menyusun laporan berkala atas kegiatannya;
 - g. Mengusahakan dan menyelenggarakan kas kecil yang jumlahnya disesuaikan dengan ketentuan yang berlaku;
 - h. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
 - i. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
 - j. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.
4. Penyelia Pembiayaan mempunyai tugas pokok :
- a. Melakukan penelitian, penilaian dan analisa terhadap permohonan pembiayaan;
 - b. Melakukan peninjauan ke lapangan, pengawasan dan pembinaan kepada nasabah;
 - c. Memantau aktifitas pemberian pembiayaan dan melakukan supervisi;
 - d. Melaksanakan administrasi dan laporan Pembiayaan ke Unit Usaha Syariah;
 - e. Melaksanakan koordinasi dengan unit kerja terkait dalam rangka penghitungan dan pelaporan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif yang sesuai lingkup bidang tugasnya;

- f. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah pembiayaan dengan jalan memasarkan produk pembiayaan;
 - g. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
 - h. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
 - i. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.
5. Penyelia Pelayanan Nasabah & *Teller* sebagaimana dimaksud butir 1.1 diatas, mempunyai tugas pokok :
- a. Menyelesaikan permohonan nasabah dan calon nasabah dalam hubungannya dengan penjualan produk dan jasa bank;
 - b. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru;
 - c. Melaksanakan pelayanan kepada nasabah dominan/prima agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan melalui program Layanan Prima ;
 - d. Memberikan pelayanan permohonan referensi bank ;
 - e. Melaksanakan agenda administrasi operasi dibidang Giro Wadiah, Tabungan Wadiah, Tabungan Mudharabah, Deposito

Mudharabah, Transfer, Inkaso, Kliring, tagihan lainnya dan jasa perbankan lainnya serta memelihara daftar hitam nasabah;

- f. Melaksanakan pelayanan penerimaan setoran Deposito untuk selanjutnya dilakukan penyetoran kepada Petugas *Teller*;
- g. Berkoordinasi dengan Pengelola Bisnis Kartu Kantor Pusat dalam melayani permohonan Kartu ATM dari nasabah ;
- h. Memantau persediaan uang di ATM dan mengisi uang di ATM jika persediaan telah mencapai batas minimum;
- i. oleh Bank Indonesia dan menyelesaikan perjanjian permohonan rehabilitasinya;
- j. Melayani pembayaran dan penyetoran uang nasabah dan bukan nasabah sesuai wewenang yang diberikan;
- k. Membuat laporan ke Bank Indonesia dan pihak lainnya;
- l. Mengelola dan memantau perkembangan daftar hitam (*black list*) yang dikeluarkan Menyediakan uang kas untuk kepentingan operasional sesuai ketentuan;
- m. Mengambil dan menyetorkan uang kas ke Bank Indonesia atau Bank lainnya untuk keperluan penyediaan uang kas dan kerjasama dengan Cabang Pembantu ;
- n. Membuat laporan keadaan uang kas;
- o. Menyelenggarakan kegiatan Kantor Kas, Kas Keliling atau Kas Mobil dan penyimpanan uang kas;
- p. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah baru;
- q. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan

pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;

- r. Bertanggung jawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
- s. Melaksanakan tugas dan pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok di atas.

Dalam melaksanakan tugas-tugas pokok tersebut di atas, Penyelia Pelayanan Nasabah & Teller membawahi beberapa Petugas Pelayanan Nasabah dan *Teller*

- 6. Penyelia Akuntansi dan Teknologi sebagaimana dimaksud butir 1.1 diatas, mempunyai tugas pokok :

- a. Menyelenggarakan pembukuan dan transaksi-transaksi;
- b. Menyimpan bukti-bukti pembukuan;
- c. Membuat neraca dan rugi/laba dan laporan-laporan ke Bank Indonesia;
- d. Mengadakan analisa dan laporan keuangan Cabang Syariah;
- e. Menjaga agar instalasi komputer beserta alat pendukungnya siap dioperasikan;
- f. Mengatur dan mengawasi penggunaan instalasi komputer di lingkungan Cabang Syariah;
- g. Memberikan bantuan teknis operasional komputer kepada Penyelia lain di Cabang Syariah;
- h. Meneliti dan mengawasi data pelaksanaan operasional;

- i. Melakukan pengawasan dan penelitian atas semua kegiatan di unit kerjanya agar sesuai dengan ketentuan, melakukan pencegahan timbulnya kesalahan dalam pelaksanaan tugas di unit kerjanya serta membuat laporan atas hasil pengamatan yang dilakukan bila dipandang perlu;
- j. Bertanggungjawab untuk mengawasi dan mengendalikan biaya yang terjadi di bawah lingkungan wewenangnya;
- k. Melaksanakan Tugas dan Pekerjaan lain yang masih berkaitan dengan fungsi dasar uraian jabatannya yang belum dijabarkan dalam tugas-tugas pokok diatas.

4.2 Pengukuran Kinerja di Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya tahun 2010

Menurut hasil observasi penulis bulan oktober Oktober 2010 sampai dengan Februari 2011, pengukuran kinerja yang dilakukan oleh Bank Jatim Syariah Cabang Darmo surabaya menggunakan indikator ROA, ROE, BOPO, dan NPF. Indikator ini mempunyai fungsi masing-masing dalam menterjemahkan kinerja Bank Jatim Syariah tahun 2010.

1. ROA

Penggunaan indikator ROA yang dilakukan oleh Bank Jatim Syariah digunakan untuk menilai seberapa efektif aktiva yang digunakan untuk memperoleh laba bersih. Semakin Besar Persentase ROA yang diperoleh perbankan, maka perbankan tersebut semakin efektif dalam mengelola aktivanya.

Beberapa upaya yang dilakukan Bank Jatim Syariah dalam meningkatkan persentase ROA telah berhasil dihimpun, diantaranya adalah

meningkatkan dana pihak ketiga berupa giro amanah, tabungan haji amanah, tabungan barokah, tabunganku serta deposito barokah.

a. Giro Amanah

Dalam rangka peningkatan produk giro amanah, Bank Jatim Syariah melakukan berbagai upaya, seperti pembayaran termin proyek, pembayaran tagihan-tagihan usaha yang disalurkan melalui giro amanah.

pada tahun 2010, dana giro amanah yang berhasil dihimpun adalah sebesar Rp 32.154 juta atau meningkat sebesar 4,13% dibandingkan tahun 2009.

b. Tabungan Haji Amanah, Tabungan Barokah dan Tabunganku

peningkatan tabungan diupayakan melalui funding lembaga pendidikan, masyarakat umum, anggota koperasi, dan jamaah KBIH. Pada tahun 2010, dana tabungan baik tabungan haji amanah, tabungan barokah dan tabunganku yang berhasil dihimpun adalah sebesar Rp.24.092 juta atau meningkat sebesar 149,17% dibandingkan tahun 2009.

c. Deposito Barokah

Peningkatan deposito diperoleh baik dari perorangan maupun kerja sama antara Bank Jatim Syariah dengan lembaga lembaga Asuransi seperti Takaful, Askrida, Jamkrindo, Yayasan Dana Pensiun. Pada tahun 2010, dana deposito yang berhasil dihimpun adalah sebesar Rp. 37.047 juta atau meningkat sebesar 31,76% dibandingkan tahun 2009.

Setelah berbagai upaya yang dilakukan Bank Jatim syariah melalui penghimpunan dana pihak ketiga, diperoleh laba sebesar Rp. 216 Juta rupiah dari total aktiva sebesar Rp. 135 milyar rupiah. Jadi, ROA Bank Jatim tahun 2010 adalah sebesar 0,16%.

2. ROE

Penggunaan indikator ROE yang dilakukan oleh Bank Jatim Syariah digunakan untuk menilai seberapa efektif ekuitas atau modal yang digunakan untuk memperoleh laba bersih. Semakin Besar Persentase ROE yang diperoleh perbankan, maka perbankan tersebut semakin efektif dalam mengelola modalnya.

Semakin Berkembangnya Operasional Bank Jatim Syariah di tahun 2010 baik dari segi pembiayaan maupun pendanaan, maka diperlukan tambahan dana untuk memacu pertumbuhan pembiayaan. Dengan pertimbangan tersebut, direksi telah memberikan tambahan modal sehingga pada tahun 2010 jumlah modal Bank Jatim Syariah menjadi Rp. 100 milyar.

Dengan modal yang dimiliki Bank Jatim Syariah di tahun 2010 sebesar Rp. 100 milyar, diraih hasil pencapaian laba sebesar Rp. 216 Juta. Jadi ROE bank Jatim di tahun 2010 adalah 0,2 %.

3. BOPO

Penggunaan indikator ROE yang dilakukan oleh Bank Jatim Syariah digunakan untuk mengukur kemampuan manajemen bank dalam mengendalikan biaya operasional terhadap pendapatan operasional. Semakin kecil rasio ini berarti semakin efisien biaya operasional yang

dikeluarkan bank yang bersangkutan sehingga kemungkinan suatu bank dalam kondisi bermasalah semakin kecil.

Menurut Mahardian (2008:5) menjelaskan bahwa untuk menghitung BOPO di gunakan perbandingan antara Beban operasional dibanding dengan pendapatan operasional. Di tahun 2010, Pendapatan operasional yang diperoleh Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya adalah sebesar Rp. 13.797 Juta rupiah. Besarnya pendapatan operasional yang dicapai Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya tidak berbeda jauh dengan beban operasional yang dikeluarkan. Beban operasional yang dikeluarkan oleh Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya pada tahun 2010 adalah sebesar Rp. 13.536 juta rupiah. Dari komponen pembentuk BOPO tersebut, dapat ditentukan nilai BOPO sebesar 98 %.

4. NPF

Penggunaan indikator NPF yang dilakukan oleh Bank Jatim Syariah digunakan untuk menunjukan bahwa kemampuan manajemen bank dalam mengelola pembiayaan bermasalah yang diberikan oleh bank. Sehingga semakin tinggi rasio ini maka akan semakin semakin buruk kualitas pembiayaan bank.

Di tahun 2010, NPF Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya sebesar 3,74%. Jumlah NPF sebesar 3,74% jika dibandingkan dengan standar BI dengan kisaran dibawah 5%, maka NPF Bank Jatim Syariah baik dalam mengelola pembiayaan yang bermasalah.

4.3 Menyusun *Balanced Scorecard* pada Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya

4.3.1 CSFs (*Critical Success Factors*) pada Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya

Penyusunan CSFs dibuat berdasarkan strategi yang disusun melalui analisis SWOT (Rangkuti, 2011:84). Pernyataan tersebut memberikan ide bagi penulis untuk menyusun langkah-langkah taktis dalam menentukan strategi apakah yang menjadi strategi kunci bagi keberhasilan Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya. Berikut langkah-langkah taktis yang disusun penulis dalam menentukan CSFs :

1. Mengidentifikasi SWOT

Dalam mengidentifikasi SWOT, penulis melakukan penyebaran kuesioner dan melakukan observasi selama 5 bulan. Dari penyebaran kuesioner dan observasi tersebut, penulis mendapatkan SWOT Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya sebagai berikut :

A. *Strengths* (Kekuatan)

- a. Lokasi Bank berada pada pusat kota dan dekat dengan lokasi wisata di Surabaya;
- b. Rasa aman karena dimiliki oleh pemerintah daerah
- c. Berpotensi untuk melakukan sinergi dengan program pemasaran Bank induk, melalui sinergi program dan perbaikan proses bisnis yang sedang dilakukan oleh bank induk
- d. Adanya komitmen manajemen untuk lebih mengembangkan Bank Jatim Syariah

B. *Weakness* (Kelemahan)

- a. Produk dan jaringan Bank Jatim Syariah masih sedikit dan terbatas, sehingga Bank Jatim Syariah dianggap masih kurang fasilitas pelayanannya dibanding dengan bank konvensional diantaranya *on line system*
- b. Pegawai Bank Jatim syariah belum memiliki pemahaman dan penguasaan komunitas bisnis serta karakter usaha nasabah sasaran.
- c. Kurangnya pelatihan dan kursus untuk SDI dalam rangka menambah pengetahuan tentang operasional perbankan syariah khususnya analisa pembiayaan dan penjualan.
- d. Kurangnya sarana promosi untuk lebih mengenalkan Bank Jatim Syariah kepada masyarakat Jawa Timur

C. *Opportunities* (Peluang)

- a. Mayoritas masyarakat Jawa Timur beragama Islam, hal ini merupakan pangsa pasar yang bagus untuk Bank Jatim Syariah.
- b. Respon masyarakat terhadap bank syariah cukup besar sehingga apabila ada perluasan jaringan kantor Bank Jatim Syariah diharapkan akan mempermudah pelayanan kepada nasabah.
- c. Karakteristik system perbankan syariah yang berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternative system perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank.
- d. Semakin menjamurnya lembaga pendidikan yang berbasis Islam.

D. *Threats* (Ancaman)

- a. Pemahaman masyarakat masih terpaku pada bank konvensional
- b. Semakin banyaknya lembaga keuangan (bank dan non bank) yang berstatus syariah sehingga persaingan semakin ketat.
- c. Persaingan atas produk jasa bank syariah relative ketat mengingat bank pesaing semakin inovatif dalam memasarkan produknya.
- d. Masih adanya persepsi dari masyarakat non muslim bahwa bank syariah hanya melayani / diperuntukkan bagi masyarakat muslim.

2. Menyusun *Critical Success Factors* (CSFs) melalui matriks SWOT

Setelah tahap pengidentifikasian SWOT dilakukan oleh penulis, tahapan selanjutnya adalah matriks SWOT. Dalam tahapan ini, *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats* disusun sedemikian rupa melalui matriks sehingga membentuk suatu strategi yang dibutuhkan perusahaan.

Berikut matriks olahan penulis berdasarkan hasil SWOT (Tabel 4.1) :

Tabel 4.1
Matriks SWOT

Internal ekstern	<i>Streghts</i> (Kekuatan) 1. Lokasi Bank berada pada pusat kota dan dekat dengan lokasi wisata di Surabaya; 2. Rasa aman karena dimiliki oleh pemerintah daerah 3. Berpotensi untuk melakukan sinergi dengan program pemasaran Bank induk, melalui sinergi program dan perbaikan proses bisnis yang sedang dilakukan oleh bank induk 4. Adanya komitmen manajemen untuk lebih mengembangkan Bank Jatim Syariah;	<i>Weaknesses</i> (Kelemahan) 1. Produk dan jaringan Bank Jatim Syariah masih sedikit dan terbatas, sehingga Bank Jatim Syariah dianggap masih kurang fasilitas pelayanannya dibanding dengan bank konvensional diantaranya <i>on line system</i> 2. Pegawai Bank Jatim syariah belum memiliki pemahaman dan penguasaan komunitas bisnis serta karakter usaha nasabah sasaran. 3. Kurangnya pelatihan dan kursus untuk SDI dalam rangka menambah pengetahuan tentang operasional perbankan syariah khususnya analisa pembiayaan dan penjualan. 4. Kurangnya sarana promosi untuk lebih mengenalkan Bank Jatim Syariah kepada masyarakat Jawa Timur
<i>Opportunities</i> (Peluang) 1. Mayoritas masyarakat Jawa Timur beragama Islam, hal ini merupakan pangsa pasar yang bagus untuk Bank Jatim Syariah. 2. Respon masyarakat terhadap bank syariah cukup besar sehingga apabila ada perluasan jaringan kantor Bank Jatim Syariah diharapkan akan mempermudah pelayanan kepada nasabah. 3. Karakteristik system perbankan syariah yang berdasarkan prinsip bagi hasil memberikan alternative system perbankan yang saling menguntungkan bagi masyarakat dan bank. 4. Semakin menjamurnya lembaga pendidikan yang berbasis Islam.	Strategi S-O 1. Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran, promosi. 2. Melakukan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan nasabah dan masyarakat. 3. Memaksimalkan <i>office channeling</i>, cabang pembantu sebagai sarana untuk kepanjangan tangan dari Cabang Syariah.	Strategi W-O 1. Mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah, baik pembiayaan (analisa pembiayaan) maupun pendanaan (<i>selling skill & negotiation skill</i>). 2. melakukan <i>recruitment</i> pegawai 3. Optimalisasi jaringan agar lebih berkontribusi bagi perkembangan bisnis Bank Jatim Syariah
<i>Threats</i> (Ancaman) 1. Pemahaman masyarakat masih terpaku pada bank konvensional 2. Semakin banyaknya lembaga keuangan (bank dan non bank) yang berstatus syariah sehingga persaingan semakin ketat. 3. Persaingan atas produk jasa bank syariah relative ketat mengingat bank pesaing semakin inovatif dalam memasarkan produknya. 4. Masih adanya persepsi dari masyarakat non muslim bahwa bank syariah hanya melayani / diperuntukkan bagi masyarakat muslim.	Strategi S-T 1. Menempatkan <i>idle fund</i> pada SBI & antar bank dengan komposisi optimal 2. Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal. 3. Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian 4. Melakukan monitoring pembiayaan	Strategi W-T 1. Melakukan studi banding dengan Unit Usaha Syariah bank lain

Sumber : Olahan penulis berdasarkan data observasi

Penjelasan :

A. Strategi S-O

Strategi S-O ini tercipta dengan melihat hubungan antara *Streghts* pada internal perbankan dengan *opportunities* yang ada pada

lingkup eksternal perbankan pada saat itu. Strategi S-O disusun adalah untuk merebut peluang yang ada dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki (Rangkuti, 2011:64). Berikut Strategi yang diperoleh dari hasil matriks SWOT :

- a. Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran, promosi.

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dengan meninjau potensi pemasaran Bank Jatim Syariah (*Streght*) dan *opportunity* pada tahun 2010. langkah ini diharapkan mampu menyerap sebagian besar penduduk Jawa Timur yang sebagian besar penduduknya berlatar belakang muslim.

- b. Melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan nasabah dan masyarakat.

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan Bank Jatim cabang Syariah dengan mengoptimalkan potensi pemasaran melalui sinergi program dan perbaikan proses bisnis Bank Jatim cabang Syariah untuk memicu Respon masyarakat terhadap Bank Syariah.

- c. Memaksimalkan *office channeling*, cabang pembantu sebagai sarana untuk kepanjangan tangan dari Cabang Syariah.

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan Bank Jatim cabang Syariah dengan mengoptimalkan kekuatan

yang dimiliki untuk merebut peluang yang ada di tahun 2010. Langkah ini diharapkan mampu untuk merebut peluang yang ada di tahun 2010.

B. Strategi W-O

Strategi W-O ini tercipta dengan melihat hubungan antara *Weaknesses* pada internal perbankan dengan *opportunities* yang ada pada lingkup eksternal perbankan pada saat itu. Strategi W-O disusun adalah untuk meminimalkan kelemahan yang ada untuk memanfaatkan peluang (Rangkuti, 2011:64).

- a. Mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah. baik pembiayaan (analisa pembiayaan) maupun pendanaan (*selling skill & negotiation skill*). Langkah ini ditempuh oleh Bank Jatim cabang Syariah untuk meningkatkan kapabilitas *skill* pegawai. Setelah kapabilitas *skill* pegawai meningkat, peluang-peluang Bank Jatim cabang Syariah di tahun 2010 diharapkan dapat dicapai secara optimal.

- b. Melakukan *recruitment* pegawai.

Langkah ini ditempuh oleh Bank Jatim cabang Syariah untuk meningkatkan kuantitas pegawai agar dalam pelayanan terhadap nasabah maupun kegiatan operasional bank dapat diselesaikan dengan waktu yang singkat.

- c. Optimalisasi jaringan agar lebih berkontribusi bagi perkembangan bisnis Bank Jatim Syariah.

Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan Bank Jatim cabang Syariah sebagai fasilitas untuk menarik pangsa pasar yang merupakan peluang yang harus diakuisisi oleh pihak bank.

C. Strategi S-T

Strategi S-T ini tercipta dengan melihat hubungan antara *Streghts* pada internal perbankan dengan *Threats* yang ada pada lingkup eksternal perbankan pada saat itu. Strategi S-T disusun adalah untuk mengantisipasi ancaman yang ada dengan kekuatan-kekuatan yang dimiliki (Rangkuti, 2011:64). Berikut Strategi yang di peroleh dari hasil matriks SWOT :

- a. Menempatkan *idle fund* pada SBI & antar bank dengan komposisi optimal.

langkah ini merupakan langkah alternatif Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam memaksimalkan pendapatan yang diperoleh bukan dari segi nasabah atau pelanggan. Langkah ini disebut langkah alternatif dalam memaksimalkan pendapatan dikarenakan pendapatan yang diperoleh dari segi pelanggan atau nasabah, Bank jatim cabang Syariah Surabaya memiliki banyak pesaing dari bank dan non bank yang berstatus syariah.

- b. Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal.

langkah ini merupakan langkah alternatif Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam memaksimalkan pendapatan yang diperoleh bukan dari segi nasabah atau pelanggan. Langkah ini disebut langkah alternatif dalam memaksimalkan pendapatan dikarenakan pendapatan yang diperoleh dari segi pelanggan atau nasabah, Bank Jatim cabang Syariah Surabaya memiliki banyak pesaing dari bank dan non bank yang berstatus syariah.

- c. Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian dan Melakukan monitoring pembiayaan

Langkah ini merupakan langkah yang ditempuh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam meminimalisir resiko pembiayaan pada Bank Jatim Syariah yang pada akhirnya akan berdampak pada tingkat perhitungan NPF Bank Jatim Syariah.

D. Strategi W-T

Strategi W-T ini tercipta dengan melihat hubungan antara *Weaknesses* pada internal perbankan dengan *Threats* yang ada pada lingkup eksternal perbankan pada saat itu. Strategi W-T disusun adalah untuk meminimalkan kelemahan yang ada untuk mengantisipasi ancaman (Rangkuti, 2011:64).

- a. Melakukan studi banding dengan Unit Usaha Syariah bank lain.

Selain untuk meningkatkan pemahaman pegawai mengenai operasional bank, Langkah ini juga ditempuh

untuk mengetahui situasi saat ini mengenai keadaan perbankan yang ada di Indonesia.

Setelah Formulasi Strategi terbentuk melalui matriks SWOT, langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi *Critical Success factors* pada Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Berikut (tabel 4.2) menjelaskan tentang keterkaitan antara formulasi strategi yang telah diungkap melalui analisis SWOT dengan CSFs Perbankan :

Tabel 4.2
CSFs Perbankan

Formulasi Strategi	CSFs
Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran, promosi.	Penghimpunan Dana Pihak Ketiga dan kepuasan nasabah atas pelayanan Bank Jatim Syariah
Melakukan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan nasabah dan masyarakat.	
Memaksimalkan <i>office channeling</i> , cabang pembantu sebagai sarana untuk kepanjangan tangan dari Cabang Syariah.	
Menempatkan <i>idle fund</i> pada SBI & antar bank dengan komposisi optimal	Menjaga rasio tingkat kesehatan bank
Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal.	
Mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah. baik pembiayaan (analisa pembiayaan) maupun pendanaan (<i>selling skill & negotiation skill</i>)	Meningkatkan Sumber Daya Manusia dari segi kualitas maupun kuantitas
Melakukan studi banding dengan Unit Usaha Syariah bank lain	
melakukan <i>recruitment</i> pegawai	
Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian	Pemantauan pembiayaan
Melakukan monitoring pembiayaan	
Optimalisasi jaringan agar lebih berkontribusi bagi perkembangan bisnis Bank Jatim Syariah	Perluasan jaringan dan pelayanan Bank Jatim Syariah

Sumber : Olahan penulis berdasarkan data observasi

Dalam hal penghimpunan dana pihak ketiga dan kepuasan nasabah di tahun 2010, Bank Jatim Syariah mengimplementasikan tiga strategi yang dianggap penting dalam mengatasi ancaman maupun kesempatan. Pertama, mengimplementasikan strategi menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi. Langkah ini dilakukan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya guna menghimpun pendapatan dari segi produk pendanaan (deposito, Tabungan, Giro) yang diperoleh nasabah, semakin tinggi pendapatan yang diperoleh dari segi produk pendanaan, maka penghimpunan dana pihak ketiga dapat dikatakan berhasil. Kedua, melakukan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan nasabah dan masyarakat. Langkah ini digunakan Bank Jatim cabang Syariah sebagai strategi pendukung untuk menarik nasabah baru. Dengan tercapainya strategi ini, Bank Jatim Syariah diharapkan mampu menarik nasabah baru yang pada akhirnya digunakan sebagai sumber pendapatan dari Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dari segi pendanaan. Ketiga, memaksimalkan *office channeling*, cabang pembantu sebagai sarana untuk kepanjangan tangan dari Cabang Syariah. Sama halnya dengan langkah kedua, langkah ini digunakan Bank Jatim cabang Syariah sebagai strategi pendukung untuk menarik nasabah baru.

Dalam hal menjaga rasio tingkat kesehatan bank ditahun 2010, Bank Jatim Syariah mengimplementasikan dua strategi yang dianggap penting dalam mengatasi ancaman yaitu menempatkan *idle fund* pada SBI dan antar bank dengan komposisi optimal serta Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal. Menempatkan *idle fund* pada SBI dan antar bank dengan komposisi optimal merupakan cara yang ditempuh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam memanfaatkan aktiva lancarnya yang berlebih untuk

diinvestasikan pada Fasilitas Simpanan Bank Indonesia Syariah yang lebih dikenal dengan Fasbis. Dengan melakukan langkah tersebut diharapkan akan menghasilkan pendapatan yang optimal. Penempatan dana antar Bank diarahkan pada bagi hasil yang optimal merupakan langkah kedua yang dilakukan Bank Jatim Syariah dalam mengoptimalkan labanya. Sama halnya dengan langkah pertama, Langkah ini ditujukan untuk menghasilkan laba yang optimal dengan cara berinvestasi di berbagai Bank yang berlatar belakang Syariah.

Dalam hal Meningkatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dari segi kualitas maupun kuantitas, Bank Jatim Syariah mengimplementasikan tiga strategi yang dianggap penting dalam mengatasi ancaman maupun peluang yang ada. Pertama, mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah, baik pembiayaan (analisa pembiayaan) maupun pendanaan (*selling skill & negotiation skill*). Langkah ini merupakan langkah yang dilakukan oleh Bank Jatim Syariah dalam meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal memahami produk-produk pendanaan maupun pembiayaan. Kedua, melakukan studi banding dengan Unit Usaha Syariah bank lain. Langkah ini dilakukan Bank Jatim Syariah untuk mengoreksi kinerja yang telah dilakukan Bank Jatim Syariah selama tahun 2010 mengenai strategi-strategi maupun produk produknya. Ketiga, melakukan *recruitment* pegawai. Langkah ini diimplementasikan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya untuk meningkatkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Dalam hal pemantauan pembiayaan, Bank Jatim Syariah mengimplementasikan dua strategi yang dianggap penting dalam mengatasi ancaman yang ada. Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian dan melakukan

monitoring pembiayaan. Langkah ini dilakukan Bank Jatim Syariah untuk meminimalisir jumlah pembiayaan kurang lancar, diragukan maupun macet.

Dalam hal perluasan jaringan layanan, Bank Jatim Syariah mengimplementasikan satu strategi yang dianggap penting dalam mengatasi ancaman maupun peluang yang ada, yaitu optimalisasi jaringan agar lebih berkontribusi bagi perkembangan bisnis Bank Jatim Syariah. Langkah ini dilakukan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya untuk mempercepat kinerja operasional.

4.3.2 Key Performance Indicators pada Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya

Setelah *CSFs* diidentifikasi melalui Matriks SWOT, langkah berikutnya adalah menentukan *Key Performances Indicator (KPIs)* Melalui *Critical Success Factors (CSFs)* yang telah teridentifikasi tersebut. Berikut (Tabel 4.3) tentang *KPIs* di setiap perspektif *Balanced Scorecard*.

Tabel 4.3
KPIs di setiap perspektif

CSFs	KPIs Perspektif Keuangan	KPIs Perspektif Nasabah/Pelanggan	KPIs Perspektif Internal	KPIs Perspektif Bisnis	KPIs Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
1. Penghimpunan Dana Pihak Ketiga.	1. Dana Pihak Ketiga meningkat 2. Melaksanakan dan memonitor operasi di bidang giro wadiah, tabungan wadiah, tabungan mudharabah, deposito mudharabah.	1. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru			
2. Kepuasan nasabah atas pelayanan Bank Jatim Syariah		1. Melaksanakan pelayanan nasabah dominan agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan 2. Memberikan dan meningkatkan pelayanan mulai nasabah datang hingga closing tabungan, deposito atau giro			
3. Menjaga rasio tingkat kesehatan bank	1. Menjaga tingkat kesehatan dari segi ROA 2. Menjaga tingkat kesehatan dari segi ROE 3. Menjaga tingkat kesehatan dari segi BOPO				
4. Meningkatkan Sumber Daya Manusia dari segi kualitas maupun kuantitas					1. Meningkatkan pengetahuan pegawai 2. Meningkatkan pelayanan kinerja terhadap pegawai
5. Pemantauan pembiayaan	Monitoring pembiayaan melalui NPF				
6. Perluasan jaringan dan pelayanan Bank Jatim Syariah			Memonitor dan mengarahkan operasional perkembangan kantor layanan syariah yang sudah ada		

Sumber : Olahan penulis berdasarkan data observasi

Tabel 4.3 mengenai KPIs di setiap perspektif *Balanced Scorecard* diperoleh KPIs sebagai berikut :

1. Perspektif Keuangan :

A. Menjaga tingkat kesehatan dari segi ROA

Kemampuan Bank Jatim Syariah dalam menjaga rasio tingkat kesehatan bank dapat diketahui dengan seberapa besar Bank Jatim Syariah mampu untuk menjaga rasio ROA. Semakin besar ROA dari standar yang telah ditentukan oleh Bank Indonesia, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan Bank Jatim Syariah dalam menjaga tingkat kesehatan bank berhasil sebesar sepuluh persen. Nilai sepuluh persen ini didapat dari hasil pembobotan

KPI yang telah dilakukan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

B. Menjaga tingkat kesehatan dari segi ROE.

Sama seperti ROA, kemampuan Bank Jatim Syariah dalam Menjaga rasio tingkat kesehatan bank dapat diketahui dengan seberapa besar Bank Jatim Syariah mampu untuk menjaga rasio ROE. Semakin besar ROE dari standar yang telah ditentukan oleh Bank Indonesia, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan Bank Jatim Syariah dalam menjaga tingkat kesehatan bank berhasil sebesar sepuluh persen. Nilai sepuluh persen ini didapat dari hasil pembobotan KPI yang telah dilakukan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

C. Menjaga tingkat kesehatan dari segi BOPO

Kemampuan Bank Jatim Syariah dalam menjaga rasio tingkat kesehatan bank dapat diketahui dengan seberapa besar Bank Jatim Syariah mampu untuk menjaga rasio BOPO. Menurut Rangkuti (2011:103) menjelaskan bahwa standar terbaik BOPO adalah sebesar 85 sampai dengan 92%. Apabila BOPO telah sesuai dengan interval tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kemampuan Bank Jatim Syariah dalam menjaga tingkat kesehatan bank berhasil sebesar sepuluh persen. Nilai sepuluh persen ini didapat dari hasil pembobotan KPI yang telah dilakukan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

D. Monitoring pembiayaan melalui NPF

Kemampuan Bank Jatim Syariah dalam memantau pembiayaan dapat dikatakan berhasil apabila tingkat NPF Bank Jatim Syariah mencapai standar yang telah ditentukan oleh Bank Indonesia.

E. Melaksanakan dan memonitor operasi di bidang giro wadiah, tabungan wadiah, tabungan mudharabah, deposito mudharabah.

Bank Jatim Syariah Surabaya dapat dikatakan berhasil dalam menghimpun dana pihak ketiga apabila sumber pendanaan yang diperoleh dari giro, tabungan dan deposito meningkat. Oleh karena itu, untuk mengetahui seberapa besar Bank Jatim Syariah menghimpun dana pihak ketiga, perlu diadakan pemantauan operasi di bidang giro, tabungan dan deposito. Untuk meninjau seberapa tercapai peningkatan penghimpunan dana pihak ketiga, penulis menggunakan tolok ukur FDR karena di dalam FDR telah mencakup dua variabel yang sangat penting yakni perbandingan total pembiayaan dengan jumlah dana pihak ketiga yang berhasil dihimpun.

2. Perspektif Nasabah :

A. Mengusahakan secara aktif bertambahnya nasabah-nasabah baru.

Kemampuan Bank Jatim Syariah Surabaya dapat dikatakan berhasil dalam menghimpun dana pihak ketiga apabila sumber pendanaan yang diperoleh dari giro, tabungan dan deposito meningkat. Salah satu faktor untuk meningkatkan giro, tabungan dan deposito adalah dengan cara mengakuisisi maupun

meretensi nasabah yang ada. Semakin besar retensi maupun akuisisi nasabah yang ada, maka hal ini akan berpengaruh terhadap perkembangan dana pihak ketiga. Untuk mengetahui seberapa berhasil pihak perbankan dalam retensi nasabah maupun mengakuisisi nasabah maka digunakan tolok ukur jumlah pelanggan.

- B. Melaksanakan pelayanan nasabah dominan agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan.

Keberhasilan Bank Jatim Syariah dalam hal kepuasan nasabah atas pelayanan Bank Jatim Syariah dapat diketahui dengan seberapa besar Bank Jatim Syariah Melaksanakan pelayanan nasabah dominan agar hubungan yang terjalin dapat berkesinambungan dan saling menguntungkan. Tercapainya hubungan yang saling berkesinambungan dan saling menguntungkan ini dapat dipantau melalui penyebaran kuesioner mengenai kepuasan nasabah.

- C. Memberikan dan meningkatkan pelayanan mulai nasabah datang hingga closing tabungan, deposito atau giro.

Keberhasilan Bank Jatim Syariah dalam hal kepuasan nasabah atas pelayanan Bank Jatim Syariah dapat diketahui dengan Memberikan dan meningkatkan pelayanan mulai nasabah datang hingga closing tabungan, deposito atau giro. Tercapainya pelayanan ini dapat dipantau melalui penyebaran kuesioner mengenai kepuasan nasabah.

3. Perspektif Bisnis Internal :

- A. Memonitor dan mengarahkan operasional perkembangan kantor layanan syariah yang sudah ada.

Keberhasilan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam hal Perluasan jaringan dan pelayanan Bank Jatim Syariah dapat dipantau dengan cara Memonitor dan mengarahkan operasional perkembangan kantor layanan syariah yang sudah ada. Untuk meninjau seberapa tercapai operasional perkembangan kantor layanan syariah, penulis menggunakan tolok ukur AETR. Tolok ukur ini digunakan penulis untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan Bank Jatim Syariah.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :

- A. Meningkatkan pengetahuan pegawai

Keberhasilan Bank Jatim Syariah dalam hal Meningkatkan Sumber Daya Manusia dari segi kualitas maupun kuantitas di tandai oleh tercapainya peningkatan pengetahuan pegawai. Untuk meninjau seberapa tercapai peningkatan pengetahuan pegawai, penulis menggunakan tolok ukur produktivitas pegawai karena di dalam produktivitas telah mencakup dua variabel yang sangat penting yakni jumlah karyawan dengan laba yang dihasilkan oleh karyawan tersebut

- B. Meningkatkan pelayanan kinerja terhadap pegawai

Keberhasilan Bank Jatim Syariah dalam hal Meningkatkan Sumber Daya Manusia dari segi kualitas maupun kuantitas di

tandai oleh tercapainya peningkatan pelayanan kinerja terhadap pegawai. Untuk meninjau seberapa tercapai pelayanan kinerja terhadap pegawai, penulis menyebarkan kuesioner mengenai kepuasan pegawai.

4.3.3 Pengukuran Kinerja Bank Jatim Syariah Menggunakan *Balanced Scorecard*

1. Pengukuran Kinerja pada Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PT Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dengan konsep BSC dilakukan melalui empat tolok ukur menggunakan rasio keuangan, antara lain:

A. ROA (*Return On Asset*)

Tabel 4.4
ROA Bank Jatim cabang Syariah 2008 - 2010

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
<i>Net Income</i>	829.674.008	1.461.244.787	215.586.881
Total aset	42.225.828.499	101.647.473.619	134.848.317.655
% ROA	1,96%	1,43%	0,15%
Rata-Rata ROA = 1,18%			

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan 2008 sampai 2010

Kinerja ROA tahun 2008 sangat tinggi = $100 \times 10\% = 10$

Kinerja ROA tahun 2009 tinggi = $87,5 \times 10\% = 8,75$

Kinerja ROA tahun 2010 minim = $62,5 \times 10\% = 6,25$

Berdasarkan tabel 4.4, nilai ROA di tahun 2008 merupakan nilai tertinggi di banding tahun tahun berikutnya. ROA pada tahun 2008 sebesar 1,96%. Nilai ROA ini menurut Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 merupakan standar nilai yang melebihi rentang antara 0,5%

sampai dengan 1,25%, sehingga nilai ini menurut peraturan tersebut menandakan bahwa perbankan memperoleh laba yang sangat tinggi atau dengan kriteria perbankan yang sangat sehat. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2008 adalah 100. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur ROA tahun 2008 adalah 10.

Berdasarkan tabel 4.4, ROA Bank Jatim cabang Syariah Surabaya tahun 2009 menunjukkan nilai sebesar 1,43%. Nilai ini cenderung menurun dari tahun sebelumnya, meskipun di tahun 2009 terjadi peningkatan jumlah *Net Income* maupun total aset. Namun, nilai ini menurut Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 merupakan standar nilai yang melebihi rentang antara 0,5% sampai dengan 1,25%, sehingga nilai ini menurut peraturan tersebut menandakan bahwa perbankan memperoleh laba yang tinggi atau dengan kriteria perbankan yang sehat. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2009 adalah 87,5. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur ROA tahun 2009 adalah 8,75.

Berdasarkan tabel 4.4, ROA Bank Jatim cabang Syariah Surabaya tahun 2010 menunjukkan nilai sebesar 0,15%. Nilai ROA ini menurut Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 merupakan standar nilai yang dibawah rentang antara 0,5% sampai dengan 1,25%, sehingga

nilai ini menurut peraturan tersebut menandakan bahwa perbankan memperoleh laba yang rendah. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 62,5. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur ROA tahun 2010 adalah 6,25.

Menurunnya nilai ROA di tahun 2010 dari tahun sebelumnya dikarenakan bahwa *net income* yang diperoleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya menurun drastis. Penurunan *net income* ini disebabkan oleh pengeluaran biaya yang sangat besar yakni sebesar 98% dari total pendapatan yang diperoleh Bank Jatim cabang Syariah di tahun 2010.

B. ROE (*Return On common Equity*)

Tabel 4.5
ROE Bank Jatim cabang Syariah 2008-2010

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
<i>Net Income</i>	829.674.008	1.461.244.787	215.586.881
Total Ekuitas	25.000.000.000	50.000.000.000	100.000.000.000
ROE	3,31%	2,92%	0,22%
Rata-Rata %ROE = 2,15%			

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan 2008 sampai 2010

$$\text{Kinerja ROE tahun 2008} = 62,5 \times 10\% = 6,25$$

$$\text{Kinerja ROE tahun 2009} = 62,5 \times 10\% = 6,25$$

$$\text{Kinerja ROE tahun 2010} = 62,5 \times 10\% = 6,25$$

Berdasarkan tabel 4.5, nilai ROE di tahun 2008 merupakan nilai tertinggi di banding tahun tahun berikutnya. ROE pada tahun 2008 sebesar 3,31%. Nilai ROA ini menurut Lampiran 2d Surat

Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 merupakan standar nilai dibawah rentang antara 5% sampai dengan 12,5%, sehingga nilai ini menurut peraturan tersebut menandakan bahwa perbankan memperoleh laba yang rendah dari keseluruhan modal yang dimiliki oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2008 adalah 62,5. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur ROA tahun 2008 adalah 6,25.

Berdasarkan tabel 4.5, ROE Bank Jatim cabang Syariah Surabaya tahun 2009 menunjukkan nilai sebesar 2,92%. Nilai ini cenderung menurun dari tahun sebelumnya, meskipun di tahun 2009 terjadi peningkatan jumlah *Net Income* maupun total ekuitas yang dimiliki. Menurut Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004, Nilai ini merupakan nilai dengan standar nilai kurang dari rentang antara 5% sampai dengan 12,5%, sehingga nilai ini menurut peraturan tersebut menandakan bahwa perolehan laba perbankan terhadap jumlah ekuitas yang dimiliki tergolong rendah. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2009 adalah 62,5. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur ROE tahun 2009 adalah 6,25.

Berdasarkan tabel 4.5, ROE Bank Jatim cabang Syariah Surabaya tahun 2010 menunjukkan nilai sebesar 0,22%. Nilai ROE ini menurut Lampiran 2d Surat Edaran Bank Indonesia

No.6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 merupakan standar nilai dibawah rentang antara 0,5% sampai dengan 1,25%, sehingga nilai ini menurut peraturan tersebut menandakan bahwa perbankan memperoleh laba yang rendah dari seluruh ekuitas yang dimiliki perbankan. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 62,5. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur ROE tahun 2010 adalah 6,25.

Menurunnya nilai ROE di tahun 2010 dari tahun sebelumnya dikarenakan bahwa *net income* yang diperoleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya menurun drastis. Penurunan *net income* ini disebabkan oleh pengeluaran biaya yang sangat besar yakni sebesar 98% dari total pendapatan yang diperoleh Bank Jatim cabang Syariah di tahun 2010.

C. BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional)

Tabel 4.6
BOPO Bank Jatim cabang Syariah 2008-2010

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Biaya Operasional	2.764.044.786	6.807.717.642	13.536.610.974
Pendapatan Operasional	3.677.974.867	8.322.811.320	13.797.859.160
%BOPO	75,15%	81,80%	98,10%
Rata Rata % BOPO = 85,02%			

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan 2008 sampai 2010

$$Kinerja BOPO tahun 2008 = 90 \times 10\% = 9$$

$$Kinerja BOPO tahun 2009 = 90 \times 10\% = 9$$

$$Kinerja BOPO tahun 2010 = 80 \times 10\% = 8$$

Berdasarkan tabel 4.6, Persentase BOPO di tahun 2008 terendah dibanding tahun-tahun berikutnya. Persentase BOPO pada tahun 2008 sebesar 75,15%. Persentase BOPO ini menurut Rangkuti (2011:103) merupakan persentase pada rentang dibawah 85%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2008 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur BOPO tahun 2008 adalah 9.

Berdasarkan tabel 4.6, Persentase BOPO pada tahun 2009 sebesar 81,80%. Persentase BOPO ini menurut Rangkuti (2011:103) merupakan persentase pada rentang dibawah 85%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2009 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur BOPO tahun 2009 adalah 9.

Berdasarkan tabel 4.6, Persentase BOPO pada tahun 2010 sebesar 98,10%. Persentase BOPO ini menurut Rangkuti (2011:103) merupakan persentase pada rentang antara 92% sampai 125%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa perbankan memiliki tingkat efisiensi yang cukup baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 80. Kemudian nilai tersebut dikalikan

dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur BOPO tahun 2010 adalah 8.

Berdasarkan tabel 4.6, semakin tingginya nilai BOPO dari tahun ke tahun diakibatkan oleh semakin tingginya tingkat biaya operasional yang dikeluarkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Menurut observasi yang dilakukan oleh penulis di tahun 2010, besarnya biaya tersebut dikarenakan pada tahun 2010 pihak manajemen perbankan mengembangkan proses bisnisnya yang ditandai dengan munculnya produk-produk baru dan dibukanya tiga kantor cabang pembantu di wilayah sampang, gresik dan sidoarjo.

D. NPF (*Non Performing Fund*)

Tabel 4.7
NPF Bank Jatim Syariah tahun 2008-2010

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Jumlah pembiayaan (dlm jutaan rupiah)	304.602	612.516	1.026.398.
Pembiayaan kurang lancar (dalam jutaan rupiah)	0	4.694	16.638
Pembiayaan diragukan (dalam jutaan rupiah)	0	922	7.810
Pembiayaan macet (dalam jutaan rupiah)	0	2.044	14.008
% NPF	0%	1,25%	3,74%
Rata-rata NPF = 1,66%			

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan 2008 sampai 2010

$$\text{Kinerja NPF tahun 2008} = 100 \times 10\% = 10$$

$$\text{Kinerja NPF tahun 2009} = 100 \times 10\% = 10$$

$$\text{Kinerja NPF tahun 2010} = 90 \times 10\% = 9$$

Berdasarkan tabel 4.7, Persentase NPF di tahun 2008 terendah dibanding tahun-tahun berikutnya. Persentase NPF pada tahun 2008 sebesar 0%. Persentase NPF ini menurut Rangkuti (2011:103) merupakan persentase pada rentang dibawah 3%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa kualitas pembiayaan perbankan dalam keadaan sangat baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2008 adalah 100. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 10.

Berdasarkan tabel 4.7, Persentase NPF pada tahun 2009 sebesar 1,25%. Persentase NPF ini menurut Rangkuti (2011:103) merupakan persentase pada rentang dibawah 3%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa kualitas pembiayaan perbankan dalam keadaan sangat baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2009 adalah 100. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2009 adalah 9.

Berdasarkan tabel 4.7, Persentase NPF pada tahun 2010 sebesar 3,74%. Persentase NPF ini menurut Rangkuti (2011:103) merupakan persentase pada rentang antara 3% sampai 5%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa kualitas pembiayaan perbankan dalam keadaan baik.. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur BOPO tahun 2010 adalah 9.

Berdasarkan tabel 4.7 Naiknya persentase NPF dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan oleh naiknya tingkat pembiayaan kurang lancar, diragukan dan macet. Kenaikan ini dikarenakan oleh kurangnya kehati-hatian pihak perbankan dalam menyalurkan pembiayaan sehingga hal ini dapat menurunkan kualitas dari pengukuran NPF perbankan.

E. FDR (*Fund to Deposit Ratio*)

Tabel 4.8
FDR Bank Jatim cabang Syariah Surabaya

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Jumlah Pembiayaan (Jutaan Rupiah)	304.602	612.516	1.026.398
Dana pihak ketiga (Jutaan Rupiah)	125.724	351.924	759.834
% FDR	242%	174%	135%
Rata-Rata FDR = 184%			

Sumber : Olahan Penulis Berdasarkan Laporan Keuangan Tahunan 2008 sampai 2010

$$\text{Kinerja FDR tahun 2008} = 90 \times 18\% = 16,2$$

$$\text{Kinerja FDR tahun 2009} = 90 \times 18\% = 16,2$$

$$\text{Kinerja FDR tahun 2010} = 90 \times 18\% = 16,2$$

Berdasarkan tabel 4.8, Persentase FDR di tahun 2008 tertinggi dibanding tahun-tahun berikutnya. Persentase FDR pada tahun 2008 sebesar 242%. Persentase FDR ini menurut Rangkuti (2011:104) merupakan persentase pada rentang lebih dari 110%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa kualitas distribusi pembiayaan perbankan dalam keadaan baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2008 adalah 90. Kemudian nilai

tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 9.

Berdasarkan tabel 4.8, Persentase FDR pada tahun 2009 sebesar 174%. Persentase NPF ini menurut Rangkuti (2011:104) merupakan persentase pada rentang diatas 110%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa kualitas distribusi pembiayaan perbankan dalam keadaan baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2009 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur FDR tahun 2009 adalah 9.

Berdasarkan tabel 4.8, Persentase FDR pada tahun 2010 sebesar 135. Persentase FDR ini menurut Rangkuti (2011:104) merupakan persentase pada rentang diatas 110%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa kualitas distribusi pembiayaan perbankan dalam keadaan baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur BOPO tahun 2010 adalah 9.

2. Perspektif Nasabah/Pelanggan

Untuk mengukur seberapa baik kinerja perbankan dalam perspektif pelanggan, penulis menggunakan pengukuran yang telah disesuaikan dengan kondisi perbankan yakni :

A. Kepuasan Nasabah/Pelanggan.

Pengukuran ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar nasabah puas terhadap pelayanan maupun produk yang

ditawarkan oleh perbankan kepada nasabahnya. Dalam melakukan pengukuran ini, penulis menyebarkan kuesioner kepada 100 nasabah sebagai sampel. Berikut (Tabel 4.9) mengenai hasil dari uji validitas *Pearson Product Momment*:

Tabel 4.9
Uji Validitas *Pearson Product Momment (PPM)*

Variabel Penelitian	PPM	Keterangan
Fasilitas (x1)		
Q1	0,857	Valid
Q2	0,815	Valid
Q3	0,779	Valid
Q4	0,854	Valid
Q5	0,786	Valid
Pelayanan (x2)		
Q1	0,877	Valid
Q2	0,832	Valid
Q3	0,856	Valid
Q4	0,720	Valid
Q5	0,738	Valid
Q6	0,769	Valid
Q7	0,866	Valid
Q8	0,782	Valid
Q9	0,665	Valid

Sumber : Olahan penulis berdasarkan hasil SPSS 17 (Lampiran 2 dan 3)

Hasil dari tabel 4.8 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi *Pearson* di atas tingkat signifikasi 0,399 sehingga data kuesioner kepuasan nasabah dikatakan valid.

Untuk uji realibilitas, penulis menggunakan teknik Uji reliabilitas dengan bantuan SPSS dengan uji statistik *cronbach alpha* (α). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005) dalam (Zudia, 2010). Berikut (tabel 4.10) mengenai Uji Realibilitas melalui uji statistik *cronbach alpha*.

Tabel 4.10
Uji Realibilitas

Variabel Penelitian	A	Keterangan
Tanggapan nasabah terhadap fasilitas Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	0,808	Reliabel
Tanggapan nasabah terhadap pelayanan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	0,784	Reliabel

Sumber : Olahan penulis berdasarkan hasil SPSS 17 (Lampiran 2 dan 3)

Tabel 4.10 tersebut menjelaskan bahwa tanggapan nasabah terhadap fasilitas Bank Jatim cabang Syariah Surabaya bernilai 0,808. dan tanggapan nasabah terhadap pelayanan Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya bernilai 0,784. Jadi dapat disimpulkan bahwa data mengenai tanggapan nasabah terhadap fasilitas dan pelayanan Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya adalah realibel.

Setelah diketahui bahwa data instrumen menunjukkan angka yang valid dan realibel, penulis akan mengungkapkan seberapa puas nasabah terhadap fasilitas dan pelayanan yang diberikan pihak Bank Jatim cabang Syariah Surabaya selama ini melalui data-data yang telah dikumpulkan.

a. Atribut Fasilitas

Jumlah Skor yang didapat pada atribut fasilitas menunjukkan skor 1830. Sementara itu, Jumlah maksimal dari atribut ini adalah 2500. Maka tingkat kepuasan

nasabah ditinjau dari segi fasilitas adalah 73%, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Nasabah (fasilitas)} = \frac{1830}{(5 \times 5 \times 100)} \times 100\% = 73,2\%$$

Nilai ini menurut Rangkuti (2011:104) menandakan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah adalah baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 4,5%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 4,05.

b. Atribut Pelayanan

Jumlah Skor yang didapat pada atribut pelayanan menunjukkan skor 3654. Sementara itu, Jumlah maksimal dari atribut ini adalah 4500. maka tingkat kepuasan nasabah ditinjau dari segi pelayanan adalah 81,2%, dengan perhitungan sebagai berikut:

$$\text{Kepuasan Nasabah (pelayanan)} = \frac{3654}{(5 \times 9 \times 100)} \times 100\% = 81,2\%$$

Nilai ini menurut Rangkuti (2011:104) menandakan bahwa kepuasan nasabah terhadap fasilitas yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah adalah sangat baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 4,5%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 4,5.

Setelah diketahui skor kinerja kepuasan nasabah berdasarkan atribut masing-masing, maka selanjutnya adalah menghitung total keseluruhan skor kepuasan pelanggan, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan Nasabah} = 4,5 + 4,05 = 8,55$$

B. Retensi dan Akuisisi Nasabah.

Tolok Ukur ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar perbankan melakukan upaya akuisisi nasabah maupun retensi nasabah, penulis menggunakan indikator berupa jumlah nasabah. Indikator ini dipilih penulis karena jumlah retensi pelanggan maupun akuisisi pelanggan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 belum ada pemilahan dari pihak Bank Jatim cabang Syariah. Semakin besar jumlah pelanggan atau nasabah dari nilai rata-rata perhitungan jumlah nasabah tahun 2008 sampai dengan 2010, semakin baik kinerja Bank Jatim cabang Syariah dalam mengakuisisi nasabah maupun mempertahankan nasabah dalam penggunaan produknya, Berikut (Tabel 4.11) mengenai jumlah nasabah Bank Jatim yang menggunakan produk-produk Bank Jatim.

Tabel 4.11
Jumlah Pelanggan

Tahun 2008		tahun 2009	tahun 2010
Nama Produk	Jumlah Nasabah Aktif	Jumlah Nasabah Aktif	Jumlah Nasabah Aktif
Tabungan haji amanah	120	246	491
Tabunganku	0	0	1295
Tabungan barokah	459	1685	2169
Deposito	92	344	626
Giro	68	123	125
Total nasabah	739	2398	4706
rata-rata = 2614			

Sumber : Olahan penulis berdasarkan data laporan keuangan tahun 2008 sampai 2010

Di tahun 2008 sampai dengan tahun 2010, terjadi peningkatan jumlah nasabah yang cukup drastis. Hal ini membuktikan bahwa Bank Jatim Syariah dalam hal memasarkan produk produknya dinilai cukup baik.

Di tahun 2008, jumlah nasabah aktif di Bank Jatim Syariah merupakan angka terkecil dari tahun-tahun berikutnya. Hal ini membuktikan bahwa di tahun 2008 Bank Jatim Syariah dalam hal mempromosikan produknya dinilai masih kurang karena total nasabah yang dinyatakan masih aktif di tahun ini adalah dibawah rata-rata perhitungan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Atas dasar pernyataan tersebut, Skor kinerja dari tolok ukur ini di tahun 2008 adalah 0. Atas dasar tersebut, penulis mengungkapkan bahwa perbankan buruk dalam mengakuisisi maupun meretensi nasabah di tahun 2008.

Di tahun 2009, jumlah nasabah aktif di Bank Jatim Syariah menunjukkan angka 2389. Hal ini membuktikan bahwa di tahun 2009 Bank Jatim Syariah dalam hal mempromosikan produknya dinilai menunjukkan peningkatan dari tahun sebelumnya, namun masih dibawah nilai rata-rata .Oleh Karena itu, Skor kinerja dari tolok ukur ini di tahun 2009 adalah 0. Atas dasar tersebut, penulis mengungkapkan bahwa perbankan buruk dalam mengakuisisi maupun meretensi nasabah di tahun 2009.

Di tahun 2010, Bank Jatim Syariah memunculkan produk baru dengan nama “Tabunganku”. Pemasaran Produk ini di tahun pertama kemunculanya, langsung mendapatkan respon yang cukup besar dari nasabah. Hal ini membuktikan bahwa produk baru tersebut memiliki kualitas yang tinggi sebagaimana produk-produk Bank Jatim Syariah yang lain yang sama-sama menunjukkan peningkatan jumlah nasabah dari tahun 2008 sampai tahun 2010. Oleh karena itu, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 100. Nilai 100 ini didapat karena pada tahun 2010 jumlah nasabah Bank Jatim Syariah menunjukan nilai di atas rata-rata. Setelah mendapat skor nilai 100, skor ini dikalikan dengan 18% sesuai dengan bobot KPI yang telah ditetapkan pada pengukuran kinerja Bank Jatim Syariah sehingga perolehan kinerja di tahun 2010 adalah 18. Atas dasar tersebut, penulis mengungkapkan bahwa perbankan sangat baik dalam mengakuisisi maupun meretensi nasabah di tahun 2010.

3. Perspektif Bisnis Internal

Untuk mengukur seberapa baik kinerja perbankan dalam perspektif bisnis internal, penulis menggunakan pengukuran yang telah disesuaikan dengan kondisi perbankan yakni :

A. Operasi

Proses operasi yang berkaitan dengan aktivitas pelayanan kepada nasabah. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio AETR (*Administrative Expense to Total Revenue*) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas serta ketetapan waktu proses atas transaksi yang dilakukan PT Bank Jatim Syariah, Rasio AETR pada Bank Jatim Syariah tahun 2008 sampai dengan tahun 2010, dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.12
Rasio AETR

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Biaya administrasi	703.688.434	709.785.443	973.606.955
Total pendapatan	3.678.330.512	8.362.080.608	13.911.421.810
% AETR	19,13%	8,5%	7%

Sumber : Olahan penulis berdasarkan laporan keuangan tahun 2008 sampai dengan tahun 2010

$$\text{Kinerja AETR tahun 2008} = 0 \times 5\% = 0$$

$$\text{Kinerja AETR tahun 2009} = 100 \times 5\% = 5$$

$$\text{Kinerja AETR tahun 2010} = 90 \times 5\% = 4,5$$

Berdasarkan tabel 4.12, Persentase AETR di tahun 2008 tertinggi dibanding tahun-tahun berikutnya. Persentase AETR pada tahun 2008 sebesar 19,13%. Persentase AETR ini menurut Rangkuti (2011:105)

merupakan persentase pada rentang lebih dari 12%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai kurang. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2008 adalah 0. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 0.

Berdasarkan tabel 4.12, Persentase AETR pada tahun 2009 sebesar 8,5%. Persentase AETR ini menurut Rangkuti (2011:105) merupakan persentase pada rentang 8,5% sampai dengan 10%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai sangat baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2009 adalah 100. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 10.

Berdasarkan tabel 4.12, Persentase AETR pada tahun 2010 sebesar 7%%. Persentase AETR ini menurut Rangkuti (2011:105) merupakan persentase pada rentang kurang dari 8,5%%, sehingga nilai ini menurut standar tersebut menandakan bahwa perbankan dalam hal mengendalikan biaya administrasi dengan tetap memberikan pelayanan maksimal dinilai baik. Atas dasar pernyataan tersebut, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 90. Kemudian nilai tersebut dikalikan dengan bobot sebesar 10%, sehingga nilai pada tolok ukur NPF tahun 2008 adalah 9.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengukur seberapa baik kinerja perbankan dalam perspektif pelanggan, penulis menggunakan pengukuran yang telah disesuaikan dengan kondisi perbankan yakni :

A. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan sebagai penentu dari pengukuran tingkat produktivitas karyawan dan tingkat retensi karyawan. Kepuasan karyawan dapat diukur dengan menyebarkan kuesioner. Dalam melakukan pengukuran ini, penulis menyebarkan kuesioner kepada 42 karyawan sebagai sampel, berikut (tabel 4.13) mengenai validitas kuesioner terhadap 42 sampel karyawan.

4.13
Tingkat Validitas kuesioner

Variabel Penelitian	<i>PPM</i>	Keterangan
Fasilitas (x1)		
Q1	0,677	Valid
Q2	0,675	Valid
Q3	0,645	Valid
Q4	0,724	Valid
Q5	0,610	Valid
Lingkungan kerja (x2)		
Q1	0,884	Valid
Q2	0,847	Valid
Q3	0,835	Valid
Job description (x3)		
Q1	1,000	Valid
Reward & Punishment (x4)		
Q1	0,804	Valid
Q2	0,769	Valid
Q3	0,897	Valid
Q4	0,793	Valid
Q5	0,869	Valid
Q6	0,812	Valid
Q7	0,658	Valid
Q8	0,614	Valid

Sumber : Olahan penulis berdasar perhitungan SPSS (lampiran 5 sampai 8)

Hasil dari tabel 4.13 dapat diketahui bahwa keseluruhan variabel penelitian ini memiliki nilai korelasi *Pearson* diatas tingkat signifikasi 0,399 sehingga data kuesioner kepuasan karyawan dikatakan valid.

Untuk uji realibilitas, penulis menggunakan teknik Uji reliabilitas dengan bantuan SPSS dengan uji statistik *cronbach alpha* (α). Suatu variabel dikatakan *reliable* jika memiliki *cronbach alpha* > 0.60 (Ghozali, 2005) dalam (Zudia, 2010). Berikut (tabel 4.14) mengenai Uji Realibilitas melalui uji statistik *cronbach alpha*.

Tabel 4.14
Uji Realibilitas melalui uji statistik *cronbach alpha*

Variabel Penelitian	A	Keterangan
Tanggapan karyawan terhadap fasilitas Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	0,759	Reliabel
Tanggapan karyawan terhadap lingkungan kerja Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	0,847	Reliabel
Tanggapan karyawan terhadap <i>Job Description</i> Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	1	Reliabel
Tanggapan karyawan terhadap <i>Reward & Punishment</i> Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	0,786	Reliabel

Sumber : Olahan penulis berdasar perhitungan SPSS (lampiran 5 sampai 8)

Tabel 4.14 menjelaskan bahwa tanggapan terhadap atribut-atribut (Fasilitas, Lingkungan kerja, *Job Description* dan *Reward & Punishment*) Bank Jatim cabang Syariah Surabaya bernilai di atas 0,6 , Jadi dapat disimpulkan bahwa data mengenai tanggapan

karyawan terhadap fasilitas Bank Jatim cabang Syariah Surabaya adalah realibel.

Setelah diketahui bahwa data instrumen menunjukkan angka yang valid dan realibel, penulis akan mengungkapkan penilaian mengenai seberapa puas karyawan terhadap atribut-atribut yang diberikan pihak Bank Jatim cabang Syariah Surabaya selama ini melalui data-data yang telah dikumpulkan.

a. Atribut fasilitas

Jumlah Skor yang didapat pada atribut fasilitas menunjukkan skor 681. Sementara itu, Jumlah maksimal dari atribut ini adalah 1050. Maka tingkat kepuasan karyawan ditinjau dai segi fasilitas adalah 64,86%, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan karyawan} = \frac{681}{(5 \times 5 \times 42)} \times 100 = 64,86\%$$

Nilai ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan terhadap Fasilitas yang diberikan perbankan adalah baik, sehingga skor untuk kriteria atribut ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Skor Kepuasan karyawan (fasilitas)} = \frac{1,25}{(100)} \times 90 = 1,125$$

b. Atribut Lingkungan kerja (LK)

Jumlah Skor yang didapat pada atribut lingkungan kerja adalah sebesar 424. Sementara itu, jumlah maksimal dari atribut ini adalah 630. Maka tingkat kepuasan karyawan ditinjau dai segi LK adalah 67,30%, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan karyawan (LK)} = \frac{424}{(5 \times 3 \times 42)} \times 100\% = 67,30\%$$

Nilai ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan terhadap Lingkungan kerja yang diberikan perbankan adalah baik, sehingga skor untuk kriteria atribut ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Skor Kepuasan karyawan (LK)} = \frac{1,25}{(100)} \times 90 = 1,125$$

c. Atribut *Job Description* (JD)

Jumlah Skor yang didapat pada atribut *Job Description* adalah sebesar 145. Sementara itu, jumlah maksimal dari atribut ini adalah 210. Maka tingkat kepuasan karyawan ditinjau dari segi JD adalah 69,05%, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan karyawan (JD)} = \frac{145}{(5 \times 1 \times 42)} \times 100\% = 69,05\%$$

Nilai ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan terhadap *Job Description* yang diberikan perbankan adalah baik, sehingga skor untuk kriteria atribut ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Skor Kepuasan karyawan (JD)} = \frac{1,25}{(100)} \times 90 = 1,125$$

d. Atribut *Reward* dan *Punishment* (RP)

Jumlah Skor yang didapat pada atribut *Reward* dan *punishment* adalah sebesar 1151. Sementara itu, jumlah maksimal dari atribut ini adalah 1680. Maka tingkat

kepuasan karyawan ditinjau dari segi RP adalah 68,51%, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\text{Kepuasan karyawan (RP)} = \frac{1151}{(5 \times 8 \times 42)} \times 100\% = 68,51\%$$

Nilai ini mengindikasikan bahwa kepuasan karyawan terhadap *Reward* dan *Punishment* yang diberikan perusahaan adalah baik, sehingga skor untuk kriteria atribut ini adalah sebagai berikut :

$$\text{Skor Kepuasan karyawan (RP)} = \frac{1,25}{(100)} \times 90 = 1,125$$

Setelah diketahui skor kinerja kepuasan berdasarkan atribut masing-masing, maka selanjutnya adalah menghitung total keseluruhan skor kepuasan karyawan, dengan perhitungan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Karyawan total} &= 1,125 + 1,125 + 1,125 + \\ &1,125 = 4,5 \end{aligned}$$

B. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:113).

Semakin tinggi nilai produktivitas karyawan dari nilai perhitungan rata-rata tahun 2008 sampai dengan 2010, menunjukkan bahwa kinerja yang dihasilkan oleh karyawan semakin optimal, berikut (Tabel 4.15) mengenai persentase jumlah produktivitas karyawan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 :

4.15
Produktivitas Karyawan

Keterangan	Tahun 2008	Tahun 2009	Tahun 2010
Laba Bersih	829.674.008	1.461.244.787	215.586.881
Jumlah Karyawan	34	38	42
Produktivitas karyawan	24.402.176	38.453.810	5.133.020
Rata-rata = 22.663.002			

Sumber : Olahan penulis berdasarkan data karyawan dan laporan keuangan tahun 2008 sampai dengan tahun 2010

Di tahun 2008 dan 2009, produktivitas yang dihasilkan karyawan menunjukkan nilai di atas rata-rata perhitungan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan dalam menghasilkan laba dapat dikatakan berhasil, oleh karena itu, skor nilai yang didapat di tahun 2008 dan tahun 2009 adalah 100. Setelah mendapat skor nilai 100, skor ini dikalikan dengan 5% sesuai dengan bobot KPI yang telah ditetapkan pada pengukuran kinerja Bank Jatim Syariah sehingga perolehan kinerja di tahun 2008 dan 2009 adalah 5.

Di tahun 2010, terjadi penurunan tingkat produktivitas seiring dengan penurunan laba bersih di tahun 2010. Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan dalam menghasilkan laba dikatakan cenderung menurun dari tahun-tahun sebelumnya, oleh karena itu, skor nilai yang didapat di tahun 2010 adalah 0. Setelah mendapat skor nilai 0, skor ini dikalikan dengan 5% sesuai dengan bobot KPI

yang telah ditetapkan pada pengukuran kinerja Bank Jatim Syariah sehingga perolehan kinerja di tahun 2010 adalah 0.

5. Penilaian Kinerja Secara Menyeluruh

Setelah dilakukan pengukuran kinerja keuangan dengan cara memberikan bobot nilai pada rasio keuangan sesuai acuan ketentuan Bank Indonesia, penilaian perspektif nasabah dengan cara memberikan bobot berdasarkan skala likert (kepuasan nasabah) dan berdasarkan nilai rata-rata, penilaian bisnis internal dengan cara memberikan bobot berdasarkan literatur maupun dengan cara rata-rata dan yang terakhir penilaian kinerja pembelajaran dan pertumbuhan dengan cara memberikan bobot skala likert (Kepuasan karyawan) dan nilai rata-rata, kemudian dilanjutkan dengan analisis kinerja secara keseluruhan.

Penilaian kinerja Bank Jatim secara keseluruhan ini menggunakan konsep *balanced scorecard* dilakukan dengan cara *scoring* untuk mendapat hasil yang berimbang. Hasilnya dapat dilihat pada tabel 4.16 dibawah ini:

Tabel 4.16
Hasil penilaian kinerja secara keseluruhan

No	Perspektif	Tolok ukur	Skor max tahun 2008	Skor max tahun 2009	Skor Max tahun 2010	Skor 2008	Skor 2009	Skor 2010
1	Keuangan	ROA	10	10	10	10	8,75	6,25
		ROE	10	10	10	6,25	6,25	6,25
		BOPO	10	10	10	9	9	8
		NPF	10	10	10	10	10	9
		FDR	18	18	18	16,2	16,2	16,2
	Total		58	58	58	51,45	50,2	45,7
2	Nasabah/pelanggan	Kepuasan nasabah	-	-	9	-	-	8,55
		Retensi dan akuisisi nasabah	18	18	18	0	0	18
	Total		18	18	27	0	0	26,55
3	Bisnis internal	AETR	5	5	5	0	5	4,5
	Total		5	5	5	0	5	4,5
4	Pembelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan karyawan	-	-	5	-	-	4,5
		Produktivitas karyawan	5	5	5	5	5	0
	Total		5	5	10	5	5	4,5
	Total diseluruh perspektif		86	86	100	56,45	60,2	81,25

Sumber : Olahan Penulis

Setelah diketahui skor di setiap perspektif pada Bank Jatim cabang Syariah Surabaya, maka nilai kinerja Bank Jatim Syariah dari tahun 2008 sampai tahun 2010 secara keseluruhan adalah :

$$Kinerja Tahun 2008 = \frac{56,45}{(86)} \times 100 = 66 \text{ (Good)}$$

$$Kinerja tahun 2009 = \frac{60,2}{(86)} \times 100 = 70 \text{ (Good)}$$

$$Kinerja tahun 2010 = \frac{81,25}{(100)} \times 100 = 81,25 \text{ (Very Good)}$$

Berdasarkan tabel 4.16, perspektif keuangan menempati urutan pertama dalam sasaran Bank Jatim Syariah Surabaya, diikuti pelanggan atau nasabah, kemudian pembelajaran dan pertumbuhan serta yang terakhir adalah perspektif bisnis

internal. Besarnya sasaran pada perspektif keuangan ini diketahui dari pemilihan strategi-strategi yang diarahkan ke dalam matriks SWOT. Setelah terpilih beberapa strategi melalui matriks SWOT, maka selanjutnya strategi-strategi tersebut diarahkan kedalam sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh perbankan. Setelah sasaran-sasaran tersebut berhasil dirumuskan melalui strategi hasil dari matriks SWOT, maka langkah selanjutnya adalah menentukan *Key Performance Indicators*. *Key Performances indicators* ini merupakan sasaran kinerja utama yang dijadikan tolok ukur berhasil tidaknya perbankan dalam pencapaian kinerjanya. Setelah *Key Performances Indictors* disusun, maka bobot di setiap perspektif akan diketahui.

Dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010, terlihat bahwa kinerja keuangan yang mempunyai hasil paling minimal adalah di tahun 2010. Hal ini dikarenakan bahwa di tahun 2010 terjadi pengeluaran biaya yang sangat besar dibuktikan dengan hasil rasio BOPO yang hampir mendekati 100%. Dengan Rasio BOPO yang mendekati nilai 100% ini tentunya akan mempengaruhi nilai laba bersih perusahaan sehingga nilai ROA maupun ROE cenderung minim di tahun 2010.

Perspektif nasabah atau pelanggan di tahun 2010 menunjukkan nilai yang cenderung meningkat. Hal ini dikarenakan, pada tahun 2010 jumlah nasabah aktif yang menggunakan produk Bank Jatim cabang Syariah Surabaya menunjukkan peningkatan sebesar 1,96 kali dari tahun sebelumnya. Kenaikan jumlah pelanggan atau nasabah ini disebabkan oleh munculnya produk baru dimana produk tersebut sangat diminati oleh nasabah atau pelanggan, terbukti di tahun pertama kemunculannya langsung mendapatkan respon sebesar 1295 , dimana jumlah ini lebih besar dari seluruh respon nasabah terhadap produk di Bank Jatim cabang Syariah di tahun 2008.

Perspektif bisnis internal Bank Jatim Syariah di tahun 2010 mengalami penurunan dari tahun 2009, namun penurunan ini tidak terlalu drastis, hanya sebesar 0,5 dari tahun 2009. Penurunan nilai kinerja AETR ini disebabkan oleh kurangnya biaya administrasi yang masuk dalam pendapatan sehingga di tahun 2010 persentase AETR cenderung kurang dari 8,5%.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Bank Jatim Syariah di tahun 2010 cenderung mengalami penurunan dari segi produktivitas karyawan. Menurunnya produktivitas ini disebabkan oleh meningkatnya jumlah karyawan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya namun tidak dimbangi dengan peningkatan jumlah laba. Seharusnya dengan jumlah pegawai yang semakin banyak diharapkan mampu untuk meningkatkan jumlah laba perbankan sehingga produktivitas pegawai tetap terjaga.

4.3.4 *Feedback dan learning.*

Setelah kinerja Bank Jatim cabang Syariah diketahui, maka langkah selanjutnya adalah *Feedback* dan *learning*. Langkah ini bertujuan untuk mengetahui seberapa efektif strategi yang diterapkan di Bank Jatim Cabang Syariah Surabaya serta melakukan tindakan tindakan pembenahan strategi guna mencapai tujuan di tahun-tahun berikutnya. Untuk mengetahui apakah strategi yang diterapkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya efektif atau tidak adalah dengan cara mengaitkan tolok ukur yang digunakan dalam mengukur kinerja dengan strategi-strategi yang telah diterapkan oleh Bank Jatim Syariah, yakni sebagai berikut (tabel 4.17) :

Tabel 4.17
Strategic management tools

Perspektif	Tolok Ukur	Keterangan tolak ukur	Strategi	Keterangan strategi	Penyebab
Keuangan	ROA	ROA terendah dalam 3 tahun terakhir	a. Menempatkan <i>idle fund</i> pada SBI	a. Strategi berkontribusi positif bagi pendapatan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya	a. Melemahnya ROA disebabkan oleh biaya operasional yang tidak terkontrol
	ROE	ROE tidak mengalami perkembangan maupun penurunan	b. Penempatan dana antarbank diarahkan pada bagi hasil optimal	b. Bagi hasil penempatan dana antar bank tahun 2010 cenderung menurun dari tahun 2009	b. Kurangnya analisa mengenai bagi hasil antar bank oleh pihak manajemen
	NPF	Nilai NPF terendah dari 3 tahun terakhir	a. menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian. b. melakukan monitoring pembiayaan	a. Strategi yang diterapkan kurang optimal. b. Terlaksana	a. Kurangnya analisa pegawai dalam menganalisa pembiayaan
	BOPO	Niali BOPO terendah dari 3 tahun terkhir	a. Penempatan dana antarbank diarahkan pada bagi hasil optimal b. Penekanan biaya operasional	a. Bagi hasil penempatan dana antar bank tahun 2010 cenderung menurun dari tahun 2009 b. Kurang optimal	a Kurangnya analisa mengenai bagi hasil antar bank oleh pihak manajemen b. biaya yang dikeluarkan di tahun 2010 sanagt besar
	FDR	Nilai FDR Stabil dalam 3 tahun terkhir	a. menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi b. Melakukan CSR dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan masyarakat dan nasabah. c. Memaksimalkan <i>office chaneling</i>	a. Strategi optimal b. strategi optimal c. strategi optimal	
Nasabah	Kepuasan nasabah	Hanya diukur di tahun 2010	a. peningkatan pelayanan dan fasilitas	a. strategi optimal	
	Retensi dan akuisisi nasabah	Jumlah nasabah tertinggi dari tahun tahun sebelumnya	a. menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi b. Melakukan CSR dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan masyarakat dan nasabah. c. Memaksimalkan <i>office chaneling</i>	a. Strategi optimal b. strategi optimal c. strategi optimal	
Bisnis internal	Operasional	Nialai menurun dari tahun 2009	a. Optimalisasi jaringan dan	a. Strategi kurang optimal dibanding	a. Pendapatan yang didapat dari

			pelayanan	penerapannya di tahun 2009l	administrasi perlu ditingkatkan
Pemelajaran dan pertumbuhan	Kepuasan Karyawan	Hanya diukur di tahun 2010	a. <i>reward</i> dan <i>punishment</i> , fasilitas dan <i>job description</i> yang diberikan pihak manajemen	a. strategi optimal	
	Produktivitas karyawan	Terendah dari 3 tahun sebelumnya	a. mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah b. Melakukan studi banding dengan unit syariah lain c. melakukan recruitment pegawai	a. Terlaksana b. Terlaksana c. Kurang efektif	a. kurangnya motivasi dan disiplin kerja oleh pihak manajemen puncak b. sama dengan point a c. bertambahnya pegawai tidak didukung dengan meningkatnya laba perusahaan

Sumber : Olahan penulis

penjelasan :

1. Perspektif Keuangan :

A. Strategi yang digunakan dalam menentukan ROA dan ROE :

a. Menempatkan *idle fund* pada SBI

Strategi ini efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Pernyataan tersebut dikarenakan bahwa pendapatan yang dihasilkan melalui produk Bank Indonesia berupa SBIS dan FASBIS mengalami peningkatan di tahun 2010.

Menurunya Faktor ROA dari tiga tahun terakhir dan dibawah standarnya faktor ROE dari standar yang diterapkan oleh Bank Indonesia tidak disebabkan oleh buruknya penerapan strategi ini, namun dikarenakan oleh tidak terkontrolnya biaya operasional di tahun 2010.

- b. Penempatan dana antarbank diarahkan pada bagi hasil optimal.

Strategi ini kurang efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Pernyataan tersebut dikarenakan bahwa pendapatan yang dihasilkan melalui strategi ini menurun dari tahun 2009. Untuk mengatasi tingkat penurunan pendapatan di tahun 2010, penulis menyarankan kepada pihak perbankan untuk menganalisa lebih detail mengenai dana bagi hasil antar bank dan menganalisa mengenai informasi kegiatan operasional perbankan yang akan dituju.

B. Strategi yang digunakan dalam menentukan NPF :

- a. Menyalurkan pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian.

Strategi ini kurang efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Ketidak-efektifan strategi ini dibuktikan dengan tingkat pembiayaan kurang lancar, diragukan dan macet yang semakin tinggi di tahun 2010. Kurangnya analisa yang mendalam oleh bagian pembiayaan merupakan penyebab tingginya tingkat pengembalian dari pembiayaan. Untuk mengatasi hal tersebut, penulis menyarankan bahwa sebelum melakukan kontrak dengan nasabah mengenai pembiayaan, pegawai pembiayaan harus lebih menganalisa mengenai latar belakang perekonomian nasabah.

b. Melakukan monitoring pembiayaan

Menurut observasi yang dilakukan penulis, strategi ini dalam prakteknya sudah terselenggara, namun dampaknya masih belum dirasakan pada pertumbuhan nilai NPF.

C. Strategi yang digunakan dalam menentukan BOPO :

a. Penempatan dana antarbank diarahkan pada bagi hasil optimal.

Strategi ini kurang efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Pernyataan tersebut dikarenakan bahwa pendapatan yang dihasilkan melalui strategi ini menurun dari tahun 2009. Untuk mengatasi tingkat penurunan pendapatan di tahun 2010, penulis menyarankan kepada pihak perbankan untuk menganalisa lebih detail mengenai dana bagi hasil antar bank dan menganalisa mengenai informasi kegiatan operasional perbankan yang akan dituju.

b. Penekanan biaya operasional

Tingginya biaya operasional di tahun 2010 merupakan sumber masalah dari menurunnya nilai tolok ukur keuangan dari tahun-tahun sebelumnya. Atas dasar tersebut, penulis beranggapan bahwa strategi ini belum terlaksana dengan baik. Hal ini dibuktikan meningkatnya biaya operasional sebesar 98% dari total pendapatan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, penulis menyarankan kepada pihak manajemen untuk meminimalisir tingkat pengeluaran biaya yang dirasa kurang diperlukan.

D. Strategi yang digunakan dalam menentukan FDR :

- a. Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi.

Strategi ini efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Pernyataan tersebut dikarenakan bahwa strategi ini terbukti bahwa di tahun 2010 perhimpunan dana pihak ketiga yang berhasil dikumpulkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya semakin meningkat dari tahun-tahun sebelumnya.

- b. Melakukan CSR dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan masyarakat dan nasabah.

Strategi ini merupakan salah satu cara untuk menarik perhatian nasabah agar para nasabah berkenan untuk menggunakan produk-produk yang ditawarkan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Terbukti di tahun 2010, jumlah penghimpunan dana pihak yang berhasil dihimpun dari produk-produk tersebut semakin meningkat dari tahun ke tahun. Atas dasar pernyataan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa strategi ini merupakan strategi yang efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

c. Memaksimalkan *office channeling*

Strategi ini merupakan strategi yang diterapkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya untuk memudahkan nasabahnya. Strategi *office channelling* ini membuat nasabah Bank Jatim cabang Syariah Surabaya tidak harus datang langsung ke tempat dimana Bank Jatim cabang Syariah Surabaya berada, namun dapat juga mengunjungi tempat kantor Bank Jatim terdekat sehingga dalam hal ini para nasabah merasa termudahkan oleh pelayanan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dan pada akhirnya akan berdampak pada penghimpunan dana pihak ketiga dari produk-produk yang ditawarkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Terbukti di tahun 2010, tingkat penghimpunan dana pihak ketiga dari produk-produk yang ditawarkan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya semakin meningkat dari tahun ke tahun. Atas dasar tersebut, penulis menyimpulkan bahwa strategi ini efektif untuk diterapkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

2. Perspektif Nasabah :

A. Tingkat Kepuasan Nasabah :

- a. Peningkatan pelayanan dan fasilitas oleh pihak manajemen terhadap nasabah.

Untuk mengetahui seberapa besar pihak manajemen Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam hal memuaskan nasabah dari segi pelayanan dan fasilitas yang diberikan,

penulis menggunakan metode menyebarkan kuesioner kepada 100 orang responden yang kebetulan ditemui penulis pada saat observasi. Hasilnya, 73 persen nasabah merasa puas dari segi fasilitas yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dan 81 persen nasabah Bank Jatim cabang Syariah Surabaya puas dengan pelayanan pihak manajemen Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Atas dasar tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pihak manajemen Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam hal memuaskan pelanggan sangat efektif.

B. Strategi dalam meretensi maupun mengakuisisi nasabah.

- a. Menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi.

Strategi ini efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Hal ini dikarenakan bahwa strategi tersebut membawa dampak yang positif bagi peningkatan jumlah nasabah dari tahun ke tahun.

- b. Melakukan CSR dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan masyarakat dan nasabah.

Strategi ini merupakan salah satu cara untuk menarik perhatian nasabah agar para nasabah berkenan untuk menggunakan produk-produk yang ditawarkan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Terbukti di tahun 2010, jumlah nasabah yang berhasil diakuisi maupun diretensi oleh pihak Bank Jatim cabang Syariah mengalami peningkatan.

Atas dasar pernyataan tersebut, penulis menyimpulkan bahwa strategi ini merupakan strategi yang efektif untuk diterapkan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

c. Memaksimalkan *office channeling*

Strategi ini merupakan strategi yang diterapkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya untuk memudahkan nasabahnya. Strategi *office channelling* ini membuat nasabah Bank Jatim cabang Syariah Surabaya tidak harus datang langsung ke tempat dimana Bank Jatim cabang Syariah Surabaya berada, namun dapat juga mengunjungi tempat kantor Bank Jatim terdekat sehingga dalam hal ini para nasabah merasa termudahkan oleh pelayanan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dan berdampak pada meningkatnya jumlah nasabah yang diakuisisi maupun diretensi oleh pihak Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Atas dasar tersebut, penulis menyimpulkan bahwa strategi ini efektif untuk diterapkan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya.

3. Strategi dalam proses bisnis internal

A. Strategi dalam kegiatan operasional :

a. Optimalisasi jaringan dan pelayanan

Penerapan strategi ini dapat dikatakan cenderung mengalami penurunan dari tahun 2009. Terbukti di tahun 2010 nilai yang diperoleh dari pendapatan administrasi cenderung menunjukkan persentase yang menurun dari

tahun 2009. Penurunan ini dikarenakan bahwa di tahun 2010 tingkat efisiensi dan efektivitas serta ketepatan waktu proses atas transaksi yang dilakukan oleh Bank Jatim cabang Syariah Surabaya cenderung mengalami penurunan.

4. Strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

A. Strategi dalam kepuasan karyawan :

- a. *reward* dan *punishment*, fasilitas dan *job description* yang diberikan pihak manajemen

Untuk mengetahui seberapa besar pihak manajemen Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam hal memuaskan karyawan dari segi fasilitas, *reward* dan *punishment* serta *job description* yang diberikan, penulis menggunakan metode menyebarkan kuesioner kepada 42 orang karyawan. Hasilnya, 64 persen karyawan merasa puas dari segi fasilitas yang diberikan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya, 69 persen karyawan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya puas dengan *job description* dan *reward* serta *punishment* yang diberikan pihak manajemen Bank Jatim cabang Syariah Surabaya. Atas dasar tersebut, penulis menyimpulkan bahwa pihak manajemen Bank Jatim cabang Syariah Surabaya dalam hal memuaskan karyawan cukup efektif.

B. Strategi dalam meningkatkan produktivitas karyawan :

- a. mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah dan Melakukan studi banding dengan unit syariah lain

Menurut informasi dari observasi yang dilakukan di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya, penerapan dari strategi ini sudah terlaksana, namun pada realitanya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai di tahun 2010 cenderung minim. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya faktor faktor lain yang membuat produktivitas pegawai menurun. Faktor-faktor lain seperti kurangnya motivasi dan penerapan disiplin kerja oleh pihak manajemen puncak dapat dimungkinkan berpengaruh dalam pencapaian produktivitas kinerja pegawai. Atas dasar tersebut, penulis menyarankan agar pihak manajemen puncak lebih menerapkan pola disiplin kerja yang lebih teratur dan lebih memberikan motivasi-motivasi kerja bagi pegawai.

- b. Melakukan recruitment pegawai

Penerapan strategi ini ditahun 2010 kurang berdampak positif terhadap pertumbuhan laba perusahaan. terbukti di tahun 2010, jumlah pegawai yang meningkat namun tidak didukung pencapaian laba yang optimal sehingga di tahun 2010 nilai kinerja dalam tolok ukur produktivitas cenderung menurun.

4.4 Diskusi Hasil

Dari analisa penilaian kinerja menggunakan *balanced scorecard* di Bank Jatim cabang Syariah Surabaya, perspektif keuangan Bank Jatim Syariah lebih diutamakan dari perspektif yang lain. Hal ini dapat dilihat dari *Key Performance Indicators dan Critical Success Factors* yang lebih cenderung diarahkan pada perspektif keuangan, sebesar 58% persen strategi-strategi bank jatim diarahkan dengan alasan untuk meningkatkan tingkat kesehatan bank, penghimpunan dana pihak ketiga dan pertumbuhan penyaluran pembiayaan. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhendra (2004) yang menyebutkan bahwa bahwa dari total 34 (tiga puluh empat) ukuran yang dalam PT X disebut dengan *Key Performance Indicator (KPI)*, 35 % diantaranya merupakan ukuran yang bersifat finansial 12 (dua belas) KPI, banyaknya jumlah ukuran finansial ini memberi indikasi bahwa pengaruh ukuran finansial dalam penilaian kinerja PT X masih relatif lebih dominan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan Lindyawati (2002:90-91) dengan judul penggunaan *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja untuk meningkatkan keunggulan bersaing membuktikan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk menemukan strategi apa yang paling berpengaruh terhadap obyek penelitiannya yakni Hotel Majapahit. Penelitiannya menghasilkan bahwa strategi yang paling berpengaruh bagi Hotel Majapahit adalah strategi *customers*, disusul oleh strategi *people*, strategi *process & condition* dan strategi *shareholder*. Penelitian Hernanto (2009:61) menjelaskan bahwa BSM Cabang Bogor menetapkan target yang sama terhadap keempat perspektif BSC, yaitu 25%. Keempat perspektif BSC memiliki bobot yang sama karena dianggap memiliki tingkat kepentingan atau pengaruh yang sama bagi perusahaan. Jadi dapat

disimpulkan bahwa penentuan bobot di setiap perspektif adalah relatif tergantung tingkat kepentingan atau sasaran yang ingin dicapai.

Dalam hal penerapan *balanced scorecard* sebagai *strategic management tools*, penulis mengartikan bahwa *balanced scorecard* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur kinerja dan digunakan untuk menentukan strategi-strategi yang efektif untuk diterapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan yang diungkapkan oleh Sinha (2006) yang menyebutkan *balanced scorecard* sebagai *strategic management tools* sebagai berikut :

The Balanced Scorecard is therefore a very important strategic management tool which helps an organization to not only measure the performance but also decide/manage the strategies which are needed to be adopted/modified so that the long-term goals are achieved.

BAB V

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN PENELITIAN

5.1 Kesimpulan

1. Pengukuran Kinerja :

- a. Besaran bobot pada setiap perspektif-perspektif *balanced scorecard* diketahui dari pemilihan strategi-strategi yang diarahkan kedalam matriks SWOT, Selanjutnya strategi-strategi tersebut diarahkan kedalam sasaran sasaran yang ingin dicapai oleh perbankan, Kemudian adalah menentukan *Key Performance Indicators* (KPI). KPI ini merupakan sasaran kinerja utama yang dijadikan tolok ukur berhasil tidaknya perbankan dalam pencapaian kinerjanya.
- b. Menurunnya kinerja keuangan di tahun 2010 disebabkan oleh tingginya biaya yang dikeluarkan yang berdampak pada minimnya laba bersih yang diterima oleh perusahaan sehingga dengan minimnya laba maka ROA, ROE, maupun BOPO mempunyai nilai yang kecil dari tahun yang sebelumnya.
- c. Meningkatnya Kinerja Perspektif Nasabah dikarenakan pada tahun 2010 jumlah nasabah aktif yang menggunakan produk Bank Jatim cabang Syariah Surabaya menunjukkan peningkatan sebesar 1,96 kali dari tahun sebelumnya. Kenaikan jumlah pelanggan atau nasabah ini disebabkan oleh munculnya produk baru.
- d. Perspektif bisnis internal Bank Jatim Syariah di tahun 2010 mengalami penurunan dari tahun 2009, penurunan ini disebabkan oleh kurangnya biaya administrasi yang masuk dalam pendapatan

sehingga di tahun 2010 persentase AETR cenderung kurang dari 8,5%.

- e. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Bank Jatim Syariah di tahun 2010 cenderung mengalami penurunan dari segi produktivitas karyawan. menurunnya produktivitas ini disebabkan oleh meningkatnya jumlah karyawan Bank Jatim cabang Syariah Surabaya namun tidak dimbangi dengan peningkatan jumlah laba. Seharusnya dengan jumlah pegawai yang semakin banyak diharapkan mampu untuk meningkatkan jumlah laba perusahaan sehingga produktivitas pegawai tetap terjaga.

2. Pandangan Penulis Terhadap Strategi

A. Strategi Perspektif Keuangan :

- a. Penerapan strategi penempatan *idle fund* pada SBI merupakan strategi yang efektif di tahun 2010
- b. Penerapan strategi “penempatan dana antarbank diarahkan pada bagi hasil yang optimal” merupakan strategi yang kurang efektif bila di banding dengan penerapannya di tahun 2009.
- c. Penerapan strategi “penyaluran pembiayaan dengan prinsip kehati-hatian” kurang efektif di tahun 2010
- d. Penerapan strategi “monitoring pembiayaan” di tahun 2010 terlaksana namun kurang berdampak pada nilai NPF
- e. Penerapan strategi “penekanan biaya operasional” di tahun 2010 kurang efektif.

- f. Penerapan strategi “menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi” di tahun 2010 telah efektif untuk diterapkan
- g. Penerapan Strategi “melakukan CSR dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan masyarakat dan nasabah” telah efektif untuk diterapkan di tahun 2010.
- h. Penerapan strategi “Memaksimalkan *office channeling*” telah efektif diterapkan di tahun 2010

B. Strategi perspektif nasabah :

- a. Penerapan strategi untuk meningkatkan pelayanan dan fasilitas oleh pihak manajemen terhadap nasabah di tahun 2010 telah efektif untuk diterapkan.
- b. Penerapan strategi “menarik nasabah baru melalui kegiatan pameran dan promosi” di tahun 2010 telah efektif untuk diterapkan
- c. Penerapan Strategi “melakukan CSR dan melaksanakan program kegiatan yang melibatkan masyarakat dan nasabah” telah efektif untuk diterapkan di tahun 2010.
- d. Memaksimalkan “*office channeling*” telah efektif diterapkan di tahun 2010.

C. Strategi bisnis internal :

- a. Penerapan strategi “optimalisasi jaringan dan pelayanan” kurang optimal bila dibanding tahun 2009

D. Strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan :

- a. Penerapan *reward* dan *punishment*, fasilitas dan *job description* yang diberikan pihak manajemen efektif.
- b. Mengikutsertakan pegawai dalam diklat yang berbasis syariah terlaksana dengan baik.
- c. Melakukan studi banding dengan unit syariah terlaksana dengan baik.
- d. Penerapan strategi recruitment pegawai kurang efektif di tahun 2010.

5.2 Saran

Dari simpulan yang telah diuraikan tersebut, ada beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak manajemen PT Bank Jatim Syariah Surabaya antara lain:

- a. Dalam kinerja keuangan, pihak manajemen harus dapat menekan biaya operasional sehingga dapat meningkatkan laba bersih. Salah satu strategi penekanan biaya yaitu dengan menggunakan perencanaan yang tepat dan pembatasan biaya yang dianggap kurang bermanfaat. Hal tersebut diharapkan dapat meningkatkan *profit margin* tahun-tahun berikutnya.
- b. Dalam kinerja proses bisnis internal, Peningkatan mutu layanan purna jual juga harus diperhatikan oleh pihak manajemen yaitu dengan penanganan keluhan maupun pengaduan nasabah yang dapat terselesaikan dengan baik, sehingga pihak manajemen harus mempunyai suatu konsep strategi penyelesaian keluhan maupun pengaduan nasabah yang tepat, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan.

- c. Dalam kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pihak manajemen perbankan harus meningkatkan porsi pelatihan terhadap karyawannya. Dengan meningkatkan porsi pelatihan terhadap karyawannya maka diharapkan kualitas SDM dalam menangani nasabah dapat meningkat sehingga akan membawa dampak positif terhadap perkembangan perusahaan serta dalam meningkatkan produktivitas pegawai, pihak manajemen puncak disarankan untuk menerapkan tingkat disiplin kerja dan motivasi kerja yang lebih baik untuk tahun-tahun kedepan.

5.3 Keterbatasan Penelitian dan Pengembangan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperbaiki oleh peneliti selanjutnya yaitu :

1. Penelitian ini menggunakan lima alat ukur perspektif keuangan, dua alat ukur perspektif nasabah, satu alat ukur perspektif bisnis internal dan dua alat ukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dari keterbatasan diatas maka saran yang diberikan untuk dikembangkan oleh peneliti selanjutnya yaitu :

1. Diharapkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya untuk menambahkan alat ukur yang digunakan dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard*

